

CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA FACULTAD SECCIONAL  
CHIQUEQUIRÁ EN EL PERIODO 2018- 2019

LEIDY JOHANA BENÍTEZ MURCIA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SECCIONAL CHIQUEQUIRÁ  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CHIQUEQUIRÁ

2019

CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA FACULTAD SECCIONAL  
CHIQUEQUIRÁ EN EL AÑO 2019

Monografía como requisito de grado para optar al título de  
Administrador de Empresas

Mg. ANA PATRICIA DÍAZ ALDANA  
Directora

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SECCIONAL CHIQUEQUIRÁ  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CHIQUEQUIRÁ  
2019

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Chiquinquirá, 18 de Julio del 2019

## *DEDICATORIA*

*Con amor a la persona más importante en  
mi vida, la que con su amor me ha guiado  
cada día, a quien le debo toda mi alegría  
y le agradezco inmensamente su  
compañía.*

*Espero que nunca me faltes vida mía,  
porque eres la luz que me ilumina, y la  
persona que más me cuida en mis  
momentos de agonía.*

*Eres una mujer comprometida, que le ha  
dedicado lo mejor a su consentida, no solo  
eres mi mamita, sino también mi mejor  
amiga.*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco primeramente a Dios, porque me ha dado la sabiduría para realizar este proyecto, por su amor incondicional y por la paciencia y dedicación que tuve en este proceso, porque fue él quien me dio la fuerza para culminarlo.*

*De igual manera, agradezco a mi directora, la profesora Ana Patricia, por su apoyo desde un comienzo, por su tiempo y dedicación y en especial por sus palabras de ánimo cuando más las necesite.*

*Y, por último, agradezco a cada una de las personas que fueron participes y que de alguna u otra manera me colaboraron para llevar a cabo esta monografía.*

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	15
1.3 OBJETIVOS .....	16
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4 MARCO REFERENCIAL .....	17
1.4.1 MARCO TEORICO .....	17
1.4.2 MARCO INSTITUCIONAL .....	35
1.4.3 MARCO ESPACIAL .....	38
1.4.4 MARCO TEMPORAL .....	40
1.5 METODOLOGÍA.....	41
1.5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	41
1.5.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	41
1.5.3 Población .....	42
1.5.4 Tamaño de la Muestra .....	43
1.5.5 Diseño del instrumento .....	44
2. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA, FACULTAD SECCIONAL CHIQUEQUIRÁ. ....	45
2.1 DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN LABORAL .....	47

2.2	DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO LABORAL .....	62
2.3	DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL .....	77
2.4	DIMENSIÓN DE ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS.....	93
2.5	TABLA COMPARATIVA ENTRE DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA UPTC FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ .....	104
2.6	ENTREVISTA SR. DECANO FRENTE AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UPTC FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ .....	107
2.7	DIÁGNÓSTICO PERCEPCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES DE LA UPTC FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ.....	109
3.	CONCLUSIONES .....	118
4.	RECOMENDACIONES.....	120
5.	LIMITACIONES .....	121
6.	ANEXOS.....	122
6.1	ANEXO 1. DISEÑO DE INSTRUMENTO ENCUESTA ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES. ....	122
6.2	ANEXO 2. DISEÑO DE INSTRUMENTO ENTREVISTA.....	126
6.3	ANEXO 3. CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	127
6.4	ANEXO 4. ENCUESTA ESTUDIANTES .....	128
7.	REFERENCIAS .....	130
8.	INFOGRAFÍA.....	132

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Teorías en el estudio del clima organizacional .....	17
Tabla 2. Definiciones Clima Organizacional .....	21
Tabla 3. Estilos tradicionales del liderazgo .....	26
Tabla 4. Participación Docentes .....	45
Tabla 5. Comparación docentes- administrativos .....	104
Tabla 6. Participación de estudiantes por escuelas.....	109
Tabla 7. ¿Cuál cree que es el motivo principal por el cual se crea un ambiente negativo entre el personal (docentes – administrativos) de la seccional? .....	117



## INDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Impulsos motivacionales.....	23
Figura 2. Formas de satisfacción laboral .....	29

## INDICE DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo. ....	47
Gráfica 2. Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo. ....	48
Gráfica 3. Considero que recibo un justo reconocimiento en mi labor de parte de mis compañeros y jefes. ....	49
Gráfica 4. El ambiente de trabajo me motiva para trabajar. ....	50
Gráfica 5. Las tareas que realizo me motivan y me permiten un desarrollo profesional. ....	51
Gráfica 6. Considero que el salario recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo. ....	52
Gráfica 7. La actitud de mi superior directo me motiva a trabajar más. ....	53
Gráfica 8. Mi superior directo se preocupa por mi superación laboral y la de mis compañeros de trabajo. ....	54
Gráfica 9. Creo que en la Seccional se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores. ....	55
Gráfica 10. Considero que la Seccional tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de los colaboradores, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones. ....	56
Gráfica 11. Considero que la Seccional me brinda un plan de salud eficiente para mi familia y para mí. ....	57
Gráfica 12. La Universidad se preocupa por mi bienestar. ....	58
Gráfica 13. Creo que trabajando fuertemente tengo posibilidad de progresar en la Universidad. ....	59
Gráfica 14. La Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional. ....	60
Gráfica 15. El nombre y prestigio de la Universidad UPTC son gratificantes para mí. ....	61

Gráfica 16. Me intereso por influir en los demás aportando nuevos conocimientos.....	62
Gráfica 17. Me gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo.....	63
Gráfica 18. Mi superior es respetuoso conmigo y los demás colaboradores. ....	64
Gráfica 19. Siento apoyo de parte de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.....	65
Gráfica 20. El liderazgo de mi jefe inmediato aporta al logro de los objetivos de mi puesto de trabajo. ....	66
Gráfica 21. La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir para mi desempeño. ....	67
Gráfica 22. Mi jefe inmediato supervisa las actividades que realizo. ....	68
Gráfica 23. Mi jefe inmediato brinda respaldo y apoyo en mis actividades laborales. ....	69
Gráfica 24. Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones. ....	70
Gráfica 25. Mi jefe es accesible cuándo tengo problemas personales. ....	71
Gráfica 26. Mi superior directo exige de buena forma el cumplimiento de mis funciones. ....	72
Gráfica 27. La comunicación con mi jefe es en doble vía. ....	73
Gráfica 28. Considero que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar mis tareas. ....	74
Gráfica 29. Mi superior o jefe directo alienta al personal a comunicarse claramente.....	75
Gráfica 30. El personal de la Seccional mantiene una comunicación abierta y constante con su jefe inmediato.....	76
Gráfica 31. Estoy satisfecho con el progreso que hasta ahora he obtenido laboralmente. ....	77
Gráfica 32. Me siento satisfecho con mi equipo de trabajo. ....	78
Gráfica 33. Me siento satisfecho con mi jefe o superior directo.....	79
Gráfica 34. Me siento satisfecho con el lugar donde desarrollo mi trabajo. ....	80

Gráfica 35. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar satisfactoriamente mis habilidades libremente. ....	81
Gráfica 36. Estoy satisfecho con el compromiso que tienen mis compañeros para realizar un trabajo de calidad. ....	82
Gráfica 37. Me siento satisfecho con el salario y las prestaciones que recibo. ....	83
Gráfica 38. Me siento satisfecho con la puntualidad del pago de mi salario y prestaciones. ....	84
Gráfica 39. Me siento satisfecho por el trabajo que realizo en la Seccional. ....	85
Gráfica 40. Me siento satisfecho por el trato que recibo dentro de la Seccional. ....	86
Gráfica 41. Me siento satisfecho con la manera en que la Seccional me hace sentir lo importante que es mi trabajo. ....	87
Gráfica 42. Me siento satisfecho con los incentivos que he recibido por realizar un esfuerzo extra de mi parte. ....	88
Gráfica 43. Me siento satisfecho con los beneficios que recibo. ....	89
Gráfica 44. Me siento satisfecho y alegre de ser parte de la Universidad. ....	90
Gráfica 45. Me siento satisfecho con los buenos y equitativos beneficios que otorga la Universidad a los colaboradores. ....	91
Gráfica 46. Si es necesario cambiar mi día de descanso, me resulta fácil comprender la situación. ....	93
Gráfica 47. Se me facilita establecer relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo. ....	94
Gráfica 48. Pierdo la paciencia con mis compañeros de trabajo rápidamente. ....	95
Gráfica 49. Procuro comprender la opinión de mis compañeros, aun cuando estoy en desacuerdo. ....	95
Gráfica 50. Mantengo una conducta aceptable con mis compañeros para hacer amena la convivencia. ....	96
Gráfica 51. Generalmente trabajo con energía y rapidez. ....	97
Gráfica 52. Los problemas personales que se me presentan, me impiden cumplir con mis actividades laborales. ....	98

Gráfica 53. Soy capaz de manejar cualquier situación que se presente dentro del trabajo. ....	98
Gráfica 54. Disfruto el trabajo en el que tenga cambios constantes de actividad. ....	99
Gráfica 55. Me gusta interactuar con los demás colaboradores de la seccional. ....	100
Gráfica 56. Muestro un estado de ansiedad excesivo cuando se llevan a cabo actividades grupales. ....	100
Gráfica 57. Me suelo estresar fácilmente cuando tengo carga laboral. ....	101
Gráfica 58. En una carrera es más importante competir que ganar. ....	102
Gráfica 59. Siente el error como un fracaso. ....	103
Gráfica 60. ¿Considera que los empleados de la seccional realizan adecuadamente sus funciones según su cargo? ....	110
Gráfica 61. ¿Se siente satisfecho con la atención y trato que recibe de los empleados de la Seccional? ....	111
Gráfica 62. ¿Ha presenciado discusiones entre administrativos de la seccional? ....	112
Gráfica 63. ¿Ha presenciado discusiones entre los docentes de la seccional? ....	113
Gráfica 64. ¿Se ha visto afectado por ciertas indiferencias que puedan existir entre profesores? ....	114
Gráfica 65. ¿Cómo puede percibir la relación tanto profesional como personal entre los docentes? ....	115
Gráfica 66. ¿Cómo puede percibir la relación tanto profesional como personal entre los administrativos de la seccional? ....	116

## INTRODUCCIÓN

En toda organización es primordial analizar el estado en que se encuentra el clima organizacional, ya que este refleja el comportamiento de los empleados en su lugar de trabajo y la relación que existe con sus compañeros y jefes, y de esto depende en cierta parte el cumplimiento de los objetivos y el éxito que se obtenga dentro de la organización.

En la actualidad se conocen grandes organizaciones a nivel nacional e internacional que tienen un excelente Good Will (buen nombre) y esto en gran parte se debe porque han sabido establecer y adecuar métodos o políticas correctas a la hora de medir la situación en la que se encuentra el clima organizacional, de tal manera que el personal se encuentre en completa disposición para realizar sus actividades laborales, además, son empresas que consideran al personal como portadoras de inteligencia y talento, por medio de sus habilidades, destrezas, capacidades, conocimientos, competencias, ingenios, que los diferencia de ser un simple recurso a ser un asociado más dentro de la organización, lo afirma Chiavenato I. (2009) (2).

Las instituciones educativas, como organización, tienen de igual forma la necesidad de lograr los objetivos trazados para poder ofrecer servicios académicos y administrativos que proporcionen excelente calidad. Además, no solo deben enfocarse en los estudiantes, sino también apuntar al cuidado del personal, puesto que son parte funcional dentro de la Institución, por eso deben estar conformes con sus labores y estar motivados y satisfechos dentro de su lugar de trabajo, de tal manera, que se logre un mejor desempeño y rendimiento por parte de ellos y la institución logre ser reconocida y prestigiosa.

La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), con domicilio en Tunja, es una Universidad oficial del orden Nacional, creada mediante decreto

2655 del 10 de octubre de 1953, expedido por el Gobierno Nacional. La Universidad cuenta con seccionales en Duitama, Sogamoso, Chiquinquirá y Yopal. Este proyecto consiguió realizar un análisis del clima organizacional (CO) dentro de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, (UPTC) Facultad Seccional Chiquinquirá, puesto que, sin duda alguna es una institución la cual no está dispensa de manejar un CO pesado por las diferentes labores que cada colaborador desempeña.

El siguiente trabajo se realizó por medio de una observación directa de las diferentes situaciones de trabajo que existen en la Seccional, lo observado se confirmó mediante la aplicación de una encuesta a los empleados, adaptada para la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá, y se fundamentó en cuatro dimensiones del CO, primero se identificó el nivel de motivación que tienen los colaboradores de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá, el segundo se analizó el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a su trabajo, el tercero se estableció el liderazgo y por último se identificó sobre las conductas, aptitudes y comportamientos de los colaboradores de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá.

## **1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Facultad Seccional Chiquinquirá, es un ente universitario autónomo, de carácter nacional, estatal y público, democrático, de régimen especial, vinculado al Ministerio de Educación Nacional. Está integrada por 55 administrativos y 67 docentes que corresponde a las escuelas de Administración de Empresas, Contaduría Pública, Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte y el Instituto de Idiomas.

Como afirma Chiavenato (2009) (2) “El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante” (p. 553). Es decir, que dentro de cualquier organización se encontraran dos perspectivas con respecto al clima organizacional, una positiva o una negativa, según sea el ambiente al que estén expuestos los colaboradores.

Es normal encontrar colegas difíciles de tratar dentro del lugar de trabajo, este problema afecta en el desempeño de los demás colaboradores e interviene en sus relaciones laborales de tal manera que se crean inconvenientes dentro de la empresa. Toda organización tiende a presentar un clima laboral complejo, la diferencia es que las buenas organizaciones buscan siempre mejorar sus problemas internos, mientras que en las otras se pasa por alto estos inconvenientes y con el paso del tiempo se observarán las consecuencias de no haber estado al pendiente de dichas situaciones.

Actualmente el personal se encuentra expuesto a un ambiente pesado, por motivo de sus actividades laborales u otros inconvenientes que surgen a lo largo del desarrollo de sus tareas, este ambiente se debe a las jornadas de trabajo en donde ellos acumulan estrés u otros factores que pueden llegar a acusar una alta



tensión laboral. Los inconvenientes entre el personal, son otro síntoma dentro de la Seccional y este ocurre debido a la falta de comunicación entre ellos mismos, en toda institución es de gran importancia que exista una comunicación en doble vía, ya que, es el mismo personal el que la mantiene en funcionamiento y hace que todo marche de acuerdo con sus metas establecidas.

También se nota algunas inconformidades por parte de algunos trabajadores que lo expresan naturalmente e indiferencias por opiniones políticas entre docentes u opiniones más personales con respecto a los administrativos. Una causa de esto puede ser debido a la falta de Feedback (retroalimentación) que ayuda con las tácticas de talento humano. Otro factor determinante del clima organizacional es el trabajo en equipo, la ausencia de este puede generar dificultades dentro de una organización.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a una mala atención al público por parte de los administrativos, haciendo que la imagen de la Universidad quede desprestigiada por la regular atención, lo que impide que no se logren las estrategias que como Facultad se propone alcanzar con los objetivos tanto administrativos como académicos, por otro lado, los estudiantes también pueden verse perjudicados por estas acciones de parte de administrativos y docentes, ya que de una u otra forma el ambiente recae sobre toda la comunidad que conforma la institución.

Esta situación hizo necesario el uso de herramientas con las que se pudieran llegar a caracterizar detenidamente el clima organizacional dentro de la Seccional, por medio de una encuesta en donde se tomó como referencia las dimensiones más relevantes del Clima Organizacional –CO- (motivación, satisfacción, liderazgo y actitudes y comportamientos laborales de parte del personal) de tal manera que se pudiera concluir cuales son los factores que amenazan el CO de la Seccional y plantear algunas recomendaciones para mejorar esta problemática que influye

negativamente dentro de la institución, además llevando a cabo esta propuesta se identificó si los colaboradores se encontraban motivados y satisfechos en sus lugares de trabajo y así promover cambios positivos para el ambiente contradictorio que hay dentro de la institución.

Lo anterior dio lugar a la formulación de la pregunta base de este estudio: ¿Cómo es la situación actual del clima organizacional en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El estudio propuesto buscó, mediante la aplicación de las teorías y conceptos básicos del clima organizacional, encontrar explicaciones a situaciones tanto internas como externas que están relacionadas con las diferentes conductas que tienen los colaboradores de la UPTC de en su lugar de trabajo dentro de la Seccional.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en este estudio, se acudió a técnicas de investigación como la observación directa, entrevista y encuesta para caracterizar el clima organizacional (CO) dentro de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá. A través, de la aplicación de un instrumento que contiene las dimensiones: Motivación laboral, Satisfacción laboral, Liderazgo laboral y Actitudes y comportamientos de los colaboradores dentro de sus lugares de trabajo, de tal manera que se pudo encontrar el grado de identificación por parte de administrativos y docentes.

Este estudio buscó examinar en qué estado se encontraba el ambiente organizacional dentro de la institución, con ese resultado se logró hallar soluciones que sean viables para estimular actitudes positivas dentro de los colaboradores, lograr mayor motivación de parte ellos y que realmente estén satisfechos con sus actividades dentro de la Facultad Seccional Chiquinquirá. Asimismo, este proyecto se realizó con el propósito de obtener el título como Administradora de Empresas y aportar a los diferentes procesos dentro de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el clima organizacional en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el nivel de motivación que tienen los colaboradores de la UPTC, Facultad Seccional Chiquinquirá.
- Analizar el liderazgo que existe dentro de la UPTC, Facultad Seccional Chiquinquirá.
- Establecer el nivel la satisfacción laboral que tienen los colaboradores dentro de la UPTC, Facultad Seccional Chiquinquirá.
- Identificar las conductas, aptitudes y comportamientos de los colaboradores de la UPTC, Facultad Seccional Chiquinquirá.

## 1.4 MARCO REFERENCIAL

### 1.4.1 MARCO TEORICO

A continuación, se presenta un recorrido en tres partes que conforman este marco teórico, la primera trata sobre las diferentes terminologías que tiene el Clima organizacional – CO según los autores consultados, la segunda analiza las principales teorías que se relacionan con el CO y la tercera profundiza en las dimensiones establecidas de los objetivos específicos: la motivación laboral, el liderazgo laboral, la satisfacción laboral y las actitudes y comportamientos.

#### 1.4.1.1 Teoría en el estudio del clima organizacional

A continuación, se exponen las diferentes teorías que estudian el clima organizacional, además, serán analizadas desde diferentes autores consultados. Este estudio se soporta en la teoría del comportamiento organizacional.

Tabla 1. Teorías en el estudio del clima organizacional

Teoría	Autor	Concepto
<b>Teoría comportamiento organizacional</b>	Newstrom J. (2007)	Es el estudio y la aplicación del conocimiento sobre la forma en que los miembros actúan dentro de las organizaciones. Es una teoría que se esfuerza por encontrar maneras en que los trabajadores puedan laborar con mayor eficacia dentro de la organización.
	Chiavenato I. (2009)(1)	Es el estudio de cómo actúan las personas y grupos en las organizaciones, son además las acciones y las actitudes que se manifiestan en el lugar de trabajo y también se relaciona con temas de personalidad, percepción, aprendizaje y motivación. Se basa en la influencia que tienen los trabajadores en la organización y viceversa.
	Robbins & Judge (2013)	Es una investigación que se lleva a cabo para analizar el efecto que tienen determinantes como los individuos, grupos y estructura con respecto a su comportamiento dentro de la organización, de tal manera que la finalidad sea mejorar el desempeño de los individuos para que trabajen con más eficacia.

<b>Teoría X y Y del comportamiento organizacional</b>	Chiavenato I. (2000)	<p>En la teoría X el humano tienen ciertas concepciones erróneas en la forma como se desempeña laboralmente, para el hombre su motivación primordial está en lo monetario, es perezoso y además de esto, es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autoridad, no se esfuerza en lo más mínimo si no hay un delegado revisando sus actividades laborales. El empleado evita asumir toda responsabilidad en su lugar de trabajo, debido a que no le gusta trabajar y evita a toda costa hacerlo.</p> <p>La teoría Y por otro lado, propone un estilo de administración participativa y democrática, es un ser humano al que le gusta la delegación de tareas sin importar su cargo, de tal manera que le gusta asumir responsabilidades y se siente involucrado dentro de la organización. Son empleados creativos y activos a la hora de realizar actividades, hay compromiso en los objetivos empresariales. En esta teoría se ve reflejada la importancia que tiene el talento humano dentro de la organización.</p>
<b>Teoría Z</b>	Lopez (2001)	Willian Ouchi desarrollo la teoría Z, este autor considera que es participativa, procura entender al trabajador y acepta que es un ser integral, por lo tanto, no puede separar su vida personal de su vida laboral, considera que la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones personales y la toma de decisiones son el comienzo para que se obtenga un mejor desempeño por parte del empleado y poder alcanzar mayor productividad dentro de la organización.
<b>Teoría de las relaciones humanas</b>	Davila L (2001)	Según Elton Mayo en su teoría de las relaciones humanas trata al trabajador no como un obrero sino como actuales “dirigentes de la sociedad”, trabajo en investigaciones en donde se aumentará el rendimiento de los trabajadores y se disminuirá drásticamente las renuncias emocionales de los trabajadores. Pasa de un enfoque mecanicista a uno humanista, la cual busca que en las organizaciones se empiece a reconocer a los trabajadores como una parte importante.
	Dalton, Hoyle & Watts (2007)	La teoría de las relaciones humanas se encarga de estudiar la forma como interactúan los individuos tanto en ámbitos personales como laborales. El éxito o el fracaso de una persona dependen en gran parte en las técnicas que utilice a la hora de desenvolverse en las relaciones humanas.
	De Cenzo & Robbins (2001)	En las relaciones humanas una característica clave es crear un ambiente de comunicación agradable, en donde todas las personas dentro de la organización puedan participar. Asimismo, se debe facilitar lugares de trabajo seguros y saludables; todas estas responsabilidades conllevan a las relaciones humanas a tener como objetivo principal obtener el compromiso y la lealtad de cada empleado con la organización, por medio de un trato justo y equitativo dentro de un ambiente en el que ellos sean escuchados.

<b>Teoría de la jerarquía de las necesidades</b>	Chiavenato I. (2000)	Según Maslow las necesidades están distribuidas dependiendo la importancia e influencia que tenga el comportamiento humano. Las necesidades fisiológicas: son físicas como el hambre, la sed, el sueño, el deseo sexual, entre otras. Las necesidades de seguridad: protección frente a amenazas o la privación, huida del peligro, búsqueda de un mundo ordenado y previsible. Las necesidades sociales: son las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor. Estas tres son necesidades primarias. Las necesidades de autoestima: están relacionadas con el status, prestigio, respeto y confianza en sí mismo. Las Necesidades de autorrealización: estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial, su crecimiento y éxito personal. Y estas dos son necesidades secundarias.
	Chiavenato I. (2000)	Por otro lado, según Herzberg basa su teoría en factores más externos. Los Factores higiénicos: son condiciones de trabajo y comodidad, políticas en la organización y la administración, relaciones y competencia técnica con el supervisor, salarios, estabilidad en el cargo, relaciones con los compañeros de trabajo. Los Factores motivacionales: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, ampliación o enriquecimiento del cargo.
<b>Teoría del estilo de liderazgo</b>	Chiavenato I. (2000)	Es un patrón de conducta y hace que cada líder tenga un estilo diferente de liderazgo que lo identifique. Esta teoría enfatiza tres estilos de liderazgo. El liderazgo autocrático: son líderes que se preocupan mucho por terminar su trabajo, están encaminados a las tareas y a supervisar rigurosamente. (Se relaciona con la teoría X). El liderazgo democrático: en la actualidad es el que prefieren los ejecutivos y los empleados, es participativo. Son líderes que comparten su autoridad con sus subalternos, de tal manera que los hace parte de las decisiones y planeación dentro de la organización. (Se relaciona con la teoría Y). El liderazgo liberal: son líderes que dan libertad a sus subalternos. Proponen y realizan actividades, pero normalmente se abstienen de dirigirlas y estar al tanto de ellas. Es un líder permisivo que permite a sus seguidores que se dirijan ellos mismo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

La teoría de las relaciones humanas demuestra la importancia que tiene el lugar donde laboran los trabajadores, puesto que este también influye en su comportamiento y en su rendimiento. Maslow con la teoría de las necesidades indica que para mantener un empleado motivado es fundamental para la empresa

y que esa jerarquía de necesidades se debe cumplir dentro de la organización, dichas necesidades están distribuidas dependiendo la importancia y la influencia según el comportamiento que cada individuo le otorgue. Asimismo, Maslow sustenta en su teoría la motivación con las diferentes necesidades hace un enfoque hacia el interior, Herzberg realiza un enfoque hacia lo externo con sus factores expuestos.

En la teoría del comportamiento organizacional los autores aportan de diferentes maneras para una mejor comprensión, Lewin por su parte afirma que las personas se comportan dependiendo al ambiente al que están expuestas.

En la actualidad, las teorías X y Y se ven como extremos opuestos, la teoría X es autocrática, impositiva y autoritaria; por el contrario, la teoría Y es democrática, consultiva y participativa. En la teoría Z se ve más avance por parte de las organizaciones con respecto a la importancia del talento humano dentro de las mismas, se ve más integración y participación por parte de los trabajadores con la empresa.

#### **1.4.1.2 Clima Organizacional**

El clima organizacional es una temática que con el paso del tiempo ha venido evolucionando y aportando nuevas estrategias con respecto al ambiente laboral a gran mayoría de empresas. Con el paso de los años, se ha ido aclarando más su definición, gracias a varios autores que han aportado a la investigación de este tema y se han puesto en la labor de encontrar significado real y claro de este. Por lo tanto, a continuación, realizaremos un breve recorrido sobre algunos autores que han hecho aportes al concepto del clima organizacional.



Tabla 2. Definiciones Clima Organizacional

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Cornell F (1995)</b>	El clima organizacional es la mezcla de comentarios y conocimientos que hacen los empleados dentro de sus lugares de trabajo y en relación a sus compañeros de trabajo.
<b>Hall (1998)</b>	El clima organizacional es un conjunto de cualidades que perciben directa e indirectamente los empleados dentro del ambiente laboral y estas influyen dentro de la conducta del empleado.
<b>Hampton (1998)</b>	Plantea que no hay una aprobación en cuanto al significado del término y que este va en relación a temas como estructura, políticas, reglas y atributos percibidos como cordialidad y apoyo.
<b>Palacios (1998)</b>	El clima organizacional es la manera en que el empleado percibe el medio que lo rodea, este se relaciona con características del medio ambiente y luego de ser percibidas por el empleado causan efectos en su comportamiento.
<b>Goncalves (2000)</b>	El clima organizacional hace referencia a una serie de particularidades que observan los miembros del medio ambiente interno de una organización.
<b>Robbins (2004)</b>	El Clima Organizacional es como un ambiente combinado de las instituciones y fuerzas del medio que pueden llegar a influir en el desempeño del trabajador.
<b>Vega, Sandoval, Aguilar Bustamante, &amp; Giraldo (2006)</b>	El clima organizacional es un modo referente en que el medio ambiente interno de una organización afecta en la conducta de los miembros que la componen.
<b>Chiavenato I. (2011)</b>	El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre el personal dentro de la organización, está relacionado altamente con la motivación de los colaboradores.

**Fuente:** Propia a partir de los autores citados.

En pocas palabras el clima organizacional es la manera en que los trabajadores perciben el ambiente que los rodea dentro de su lugar de trabajo, todas las características del microambiente de la organización tienen una repercusión en el comportamiento, en las conductas y en las aptitudes del colaborador, de esta manera, es que se ven resultados positivos o negativos dentro de la organización.

### **1.4.1.3 Motivación en el trabajo**

La motivación es una estrategia que se ha venido implementado en la mayoría de las organizaciones, para lograr retener los recursos humanos valiosos y para escuchar las opiniones de los trabajadores y así integrarlos dentro de las empresas. Para Newstrom J. (2007) “la motivación son todas esas potencias tanto internas como externas que hacen que el empleado realice una acción y tome conductas positivas con respecto a las metas organizacionales que tienen las empresas. Los empleados estarán más motivados siempre y cuando tengan las metas claras por las cuales deben trabajar” (pág. 101).

Newstrom J. (2007), afirma que los empleados tienen un provecho en la motivación del trabajo en tres elementos: - dirección y enfoque de la conducta (lo bueno) se refiere a todos los aspectos positivos que tiene el individuo con respecto a la confianza, creatividad, oportunidades, entre otras; y los aspectos negativos (lo malo) que son las horas de llegada tarde al trabajo, el bajo desempeño, el ausentismo de los trabajadores. - Nivel del esfuerzo es cuando el empleado aporta más de lo que la empresa le exige en sus labores, es cuando el trabajador sin necesidad de reclamar, busca un compromiso con total excelencia dentro de sus actividades laborales porque intenta dar siempre lo mejor de sí. - Persistencia de la conducta, el trabajador procura mantenerse firme y constante esfuerzo de sus actividades laborales en cambio de querer abandonar y darse por rendido.

#### **1.4.1.3.1 Características de la motivación**

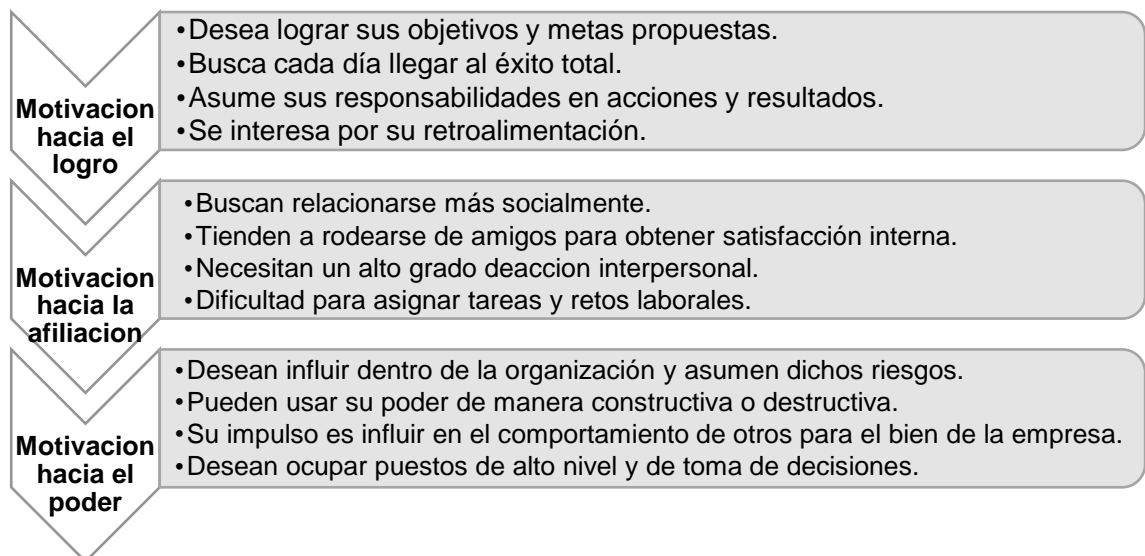
Los autores Guillen Gestoso & Guil Bozal (2000) plantean una serie de características de la motivación:

- Su consideración como proceso psicológico, procesos por los cuales el individuo toma conciencia sobre sí mismo y sobre el ambiente que lo rodea.
- La motivación es desencadenada por una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física)
- Se orienta hacia una meta que el individuo decide elegir, meta que va dirigida única y exclusivamente para la satisfacción de alguna necesidad.
- Facilita el proceso de la actividad en cuanto a la energía y ánimo de esa hasta llegar al fin que desea alcanzar el individuo. (pág. 196)

#### 1.4.1.3.2 Impulsos motivacionales

Según Newstrom & Davis (2003) el individuo suele tener ciertos impulsos motivacionales según el ambiente cultural al que se encuentra expuesto, involucrando de tal manera su vida laboral como personal. McClelland (1961) es el creador de esta teoría, el hizo un esquema y los clasifico como los más relevantes dentro de la motivación como lo muestra en la figura No. 1

Figura 1. Impulsos motivacionales



**Fuente:** Elaboración propia a partir de McClelland (1961)

En el anterior esquema se puede observar claramente las características de los individuos cuando presentan impulsos motivacionales. Se hace referencia al impulso de logro cuando el trabajador busca siempre alcanzar sus objetivos y seguir avanzando sin importar las adversidades que se crucen en el transcurso de sus labores, el impulso de afiliación se refiere a la manera en cómo el trabajador se logra relacionar efectivamente con las personas que están a su alrededor y el impulso del poder que refiere a la facilidad que tienen algunos trabajadores para influir en las personas y situaciones.

#### **1.4.1.3.3 Tipos de motivación laboral**

Para los autores Guillen Gestoso & Guil Bozal (2000) existen dos tipos de motivación laboral, la motivación extrínseca que es aquella que inicia satisfaciendo las dos primeras necesidades inferiores de la pirámide de Maslow que son las fisiológicas y de seguridad, se denomina extrínseca porque se basa a partir de aspectos exteriores del individuo un ejemplo como las atribuciones económicas y la motivación intrínseca que es la que lleva a la satisfacción de las últimas tres necesidades de la pirámide de Maslow que son necesidades sociales, de estima y de autorrealización que vienen siendo las más superiores, porque son necesidades que se relacionan con interior del trabajador, como su autonomía, reconocimiento y el su desarrollo personal dentro de la organización.

#### **1.4.1.4 Liderazgo laboral**

Para los autores Dalton, Hoyle , & Watts (2007) el liderazgo “es un proceso de influir en las actividades de los individuos o de grupos organizados, a fin de que sigan al líder y estén dispuestos a hacer lo que el quiere” (pág 287). Es decir, el liderazgo es la manera en que el líder establece diferentes labores para que sus

subalternos las lleven a cabo sin ningun incomformismo a la hora de realizarlas. Por tal motivo es de gran importancia que el lider tenga una excelente manera de comunicaci3n, motivacion y confianza con sus empleados.

El liderazgo es el “proceso en el cual influyen lideres sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organizaci3n a traves del cambio” (pág 6), seg3n los autores Lussier & Achua (2002). En pocas palabras, los autores definen liderazgo como el modo en que se relaciona el lider y los subalternos para llegar al cumplimiento de los objetivos establecidos y asi generar un cambio positivo dentro de la empresa u organizaci3n, seg3n corresponde.

Para los autores Davis & Newstrom (2003) el liderazgo es “el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos” (pág 193), es decir, es un componente que es elemental a la hora de ayudar a que los empleados desarrollen sus capacidades a favor de los objetivos que plantea la organizaci3n.

#### **1.4.1.4.1 Niveles de analisis de la teoria del liderazgo**

Lussier & Achua (2002) afirman que los niveles para llevar a cabo un analisis en la teoria del liderazgo son tres, el individual, el grupal y el organizacional.

**Nivel de analisis individual:** este nivel esta centrado en la relacion que hay dentro del lider con cada uno de sus seguidores, en este nivel se observa la influencia que el lider tiene sobre sus subalternos y como influye el en el comparmiento laboral de los individuos.

**Nivel de analisis de grupo:** en el segundo nivel que aborda la teoria del liderazgo se centra en la relacion del lider y los seguidores en conjunto, este se basa en que

el líder sepa guiar al grupo en general sin importar el número de personas que sea, de tal manera que se logre un trabajo con eficiencia y eficacia.

**Nivel de análisis organizacional:** este último nivel se basa principalmente en la organización, también es conocido como proceso organizacional, los avances que se dan dentro de la organización son reflejos de la forma como ésta percibe su entorno laboral, como adquiere los recursos necesarios y lleve a cabo un proceso de mejora en sus productos y servicios.

#### 1.4.1.4.2 Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo según los autores Dalton, Hoyle, & Watts (2007), es la manera que tiene cada líder para llevar a cabo su trabajo, es la forma en que lo diferencia de los demás líderes y lo hace sentirse cómodo. Consideran que existen tres estilos tradicionales: el autocrático, el democrático y el liberal.

Tabla 3. Estilos tradicionales del liderazgo

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	LIDERAZGO LIBERAL
Son líderes directivos, constantemente tienden a trabajar de una manera rigurosa, sin dejar su trabajo incompleto, se enfoca en el cumplimiento de sus tareas y le es fácil delegar con autoridad. Se relaciona con la teoría X, por la manera en cómo se desempeña positivamente.	Son líderes participativos, no solo se limita a dar órdenes, sino por el contrario, comparte su autoridad con los trabajadores haciéndolos participar en la toma de decisiones, muestra interés por todo aquello que pueda afectar a sus trabajadores. Se relaciona con la teoría Y, por su manera en cómo se desempeña agradablemente.	Son líderes permisivos, no tienen actitud para guiar a sus empleados con el cumplimiento de sus labores, los dejan con plena libertad de realizarlas sin supervisar ni controlar sus trabajos, no se preocupan por aumentar la productividad o motivarlos. Están al comienzo y al final del proceso de las actividades, pero no en el proceso de estas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Dalton, Hoyle, & Watts (2007)

#### **1.4.1.5 Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción laboral en las organizaciones es de gran importancia, se debe mantener un personal satisfecho, que se sienta conforme con su actividad laboral, con su equipo de trabajo, con su lugar de trabajo y con muchos aspectos que con llevan a que un trabajador este complacido. Según Davis & Newstrom (2003) “la satisfacción es un conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con que los empleados ven su trabajo” (pág. 246). En pocas palabras se puede decir que un trabajador se encuentra satisfecho cuando se le escucha decir palabras como “Disfruto tener diversas tareas por hacer” es una persona que se encuentra comprometida y encantada con sus labores; al contrario de escuchar comentarios como “Pienso renunciar en dos meses” es una persona que no está conforme, algo le molesta y no es de su agrado el trabajo que está realizando. Los dos ejemplos anteriores son claros para identificar cuando el trabajador se encuentra o no satisfecho dentro de la organización.

En su libro Guillen Gestoso & Guil Bozal (2000) cita a los siguientes autores con sus diferentes percepciones con respecto a la satisfacción laboral. Harpaz (1983) asegura que son muchas las definiciones que se van creando con el paso del tiempo y para avanzar más con el desarrollo del personal dentro de las organizaciones. Así que existen varios puntos de vista de acuerdo con los autores que se han involucrado con el tema, agrupando las distintas conceptualizaciones como: Locke (1976) la define como “ estado emocional positivo o placentero resultante de la percepcion subjetiva de las experiencias laborales de la persona” (pág. 197); Peiro (1984) la define “como una actitud generalizada ante el trabajo, teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental” (pág. 197) es decir, los sentimientos, los pensamientos y las predisposiciones que se van generando dentro del empleado por causa del ambiente que lo rodea y Newstron & Davis (1993) la define “como una actitud afectiva para resaltar el componente de esa

actitud más importante” (pág. 197). La actitud afectiva tiene que ver con el conjunto de sentimientos que va percibiendo el trabajador dentro de su lugar de trabajo o el ambiente que lo rodea.

Como lo afirman Guillen Gestoso & Guil Bozal (2000) “la satisfacción laboral como actitud tiene dos modelos, un modelo unidimensional actitud hacia el trabajo en general, por lo que habría que hablar de una única medida por persona y actividad laboral y un modelo multidimensional a partir de lo cual se puede hablar de satisfacción con varios aspectos o dimensiones concretos del trabajo y cada uno es evaluado independientemente de los demás” (pág. 197).

Bruggemann (1974) sostiene que la satisfacción laboral se debe estudiar por su calidad y no por su cantidad, es decir, que debe estar en la capacidad para satisfacer las necesidades del empleado y esto con lleva a un buen desempeño por parte de este mismo. Este autor plantea que el trabajador puede tener seis formas diferentes de acuerdo a su satisfacción laboral como se muestra en la Figura N. 2.



Figura 2. Formas de satisfacción laboral



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Bruggemann (1974).

Cuando la satisfacción laboral aumenta de nivel en las aspiraciones por parte del individuo significa que es progresiva, por el contrario, si dichas aspiraciones se mantienen constantes significa que se encuentra estabilizada; cuando el trabajador tiene una insatisfacción laboral y reduce sus niveles de aspiraciones y no logra adecuarse en su lugar de trabajo, se conoce como resignada; cuando hay insatisfacción pero el individuo mantiene sus aspiraciones y buscan formas de mejorar y solucionar las adversidades de tal manera que encuentren resultados favorables se le denomina como constructiva, es llamada fija cuando hay insatisfacción; los individuos tienen aspiraciones pero no buscan encontrar una mejora y se conforman con seguir llevando ese proceso irregular y por último se le denomina Pseudo- satisfacción al momento en el que se encuentran en una insatisfacción y un fracaso y además de esto pretenden encubrir o negar las problemáticas que se presentan.

#### **1.4.1.5.1 Estabilidad de la satisfacción en el trabajo**

Davis & Newstrom (2003) afirman que la satisfacción o insatisfacción de un colaborador se obtiene a medida que el individuo va conociendo más información sobre su lugar de trabajo, él de acuerdo a lo que observa y analiza va teniendo una serie de actitudes como resultado.

Los autores Davis & Newstrom (2003) afirman que “la satisfacción en el trabajo, es dinámica, ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de sus surgimientos” (pág. 247), es decir, que los niveles de satisfacción sean variables, lo que hoy puede ser una condición alta de satisfacción, puede que mañana deje de serlo porque los empleados tienen cambios inesperados con su comportamiento. Así que es necesario que los gerentes siempre estén al tanto de las actitudes de sus empleados con más persistencia día a día sin desfallecimiento.

#### **1.4.1.5.2 Estados de ánimo en el trabajo**

Los estados de ánimo son todas esas actitudes variables que los empleados tienen con respecto a su trabajo, puesto que tienen la facilidad de cambiarlos constantemente de un día para otro o incluso menos lo aseguran así los autores Davis & Newstrom (2003). Pueden ser positivos por ejemplo “estoy emocionado con mi nuevo reto” y cuando esto sucede las personas tienden a ser más enérgicos y entusiastas, o negativos por ejemplo “odio esta actividad” y en este caso el empleado suele presentar ausentismo, ser problemático e irresponsable con el cumplimiento de sus labores. Según sea la satisfacción del empleado será su manera de expresar y dar a conocer sus estados de ánimo.

#### **1.4.1.6 Actitudes del empleado**

Según Newstrom J. (2007), la actitud son sentimientos y creencias que perciben los trabajadores con respecto al ambiente al que se encuentran expuestos, estos influyen en la manera en cómo el individuo actúa hacia diferentes aspectos dentro de su entorno. Es decir, según la manera en que se encuentre la persona tanto mental como emocionalmente podrá apreciar diferentes reacciones sobre las situaciones a las cuales se encuentra expuesto diariamente en su lugar de trabajo.

Las actitudes según Guillen Gestoso & Guil Bozal (2000), tienen algunos componentes que son, el cognoscitivo es un conjunto de pensamientos que tiene el individuo sobre alguna actitud y estos pueden ser tanto reales como falsos pero lo importante es tener una opinión sobre la actitud; el componente afectivo es un mecanismo que se enfoca en los sentimientos de agrado o rechazo que tiene el individuo ante determinada situación, es un componente difícil de manejar por su fuerza tan influyente dentro de la persona y el componente comportamental se refiere a una predisposición, es decir, el individuo tiene el poder o la capacidad de predecir o modificar su comportamiento antes de que suceda algún acontecimiento.

Según Newstrom J. (2007) el individuo puede presentar una actitud de forma positiva, son por ejemplo personas optimistas, animadas, alegres y corteses, y a su vez pueden presentar una actitud negativa que son personas pesimistas, derrotistas, irritables y muy ásperas, según sea su estado de afectividad en el momento en que ingrese dentro de la organización. Además, dependiendo de su manera para pensar o actuar también influirá en la manera como actué, lo anterior indica que las actitudes pueden llegar a evaluarse y medirse según el estado emocional del trabajador.

### 1.4.2 Conducta humana en las organizaciones

Los colaboradores aportan a la organización un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas, por lo cual son considerados como el activo más valioso dentro de esta, también son seres humanos llenos de sentimientos, pensamientos, actitudes, expectativas y de características de personalidad y esto explica algunos cambios repentinos en la forma en como ellos se expresan, actúan y piensan.

Porter & Lawler (1975) nos presentan una serie de características que ayudan a la hora de comprender el comportamiento de los trabajadores, dice que - **el hombre es proactivo**, todos los seres humanos tienen necesidades y día a día trabajan fuertemente para el logro de estas y de sus objetivos personales, así que el individuo suele tener la iniciativa y capacidad para la solución de los problemas o las necesidades futuras en su trabajo o fuera de él; - **el hombre es social**, para un trabajador es relevante las relaciones interpersonales que establezca en su lugar de trabajo, puesto que ayuda a obtener información sobre ellos mismo y sobre el ambiente que los rodea; - **el hombre tiene necesidades diversas**, las necesidades de los trabajadores son las que influyen en su conducta, lo que hoy motiva la conducta del individuo puede que mañana ya no lo haga, porque son necesidades cambiantes.

También el individuo tiene características en su comportamiento que se basan en lo que él desea ver, pensar y hacer, así que el autor también califica como características que - **el hombre percibe y evalúa**, que se refiere cuando el individuo con su experiencia recibe impresiones sobre el ambiente al que está expuesto y de acuerdo a esto evalúa si va conforme a sus necesidades o no; - **el hombre piensa y elije**, el individuo tiene un conocimiento activo o pasivo y según sea este analiza los planes que tiene en mente para optar y llevar a cabo el

cumplimiento de sus objetivos personales, y - **el hombre posee capacidad limitada de respuesta**, es decir, que de acuerdo con lo que desea y anhela el individuo este tiene una capacidad de actuar con respecto a su respuesta y esta influye según sean sus aptitudes y su aprendizaje. (pág. 32- 65)

#### **1.4.2.1.1 Comportamiento del líder y comportamientos de los seguidores**

**Comportamiento del líder:** según Davis & Newstrom(2003) existen tres tipos de habilidades que deben desempeñar los líderes que son los de ordenes técnico, humano y conceptual, aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica, pueden analizarse por separado como se explica a continuación.

- **Habilidad técnica:** son los conocimientos que tiene la persona y la destreza para aplicarlos en cualquier proceso que quiera llevar a cabo. La habilidad técnica es la que muestra el desempeño laboral en niveles profesionales y operativos, pero con respecto a la relación con el liderazgo son las que menos importancia tienen.
- **Habilidad para relacionarse:** es la destreza que tiene la persona para integrarse con las demás personas de su entorno y lograr éxito a la hora de su trabajo en equipo. Esta habilidad la debe tener todo líder en general, porque es un requisito para fomentar liderazgo.
- **Habilidad conceptual:** es la habilidad que tiene que ver con las ideas, la habilidad para relacionarse con personas y la habilidad técnica con objetivos, en pocas palabras, esta última habilidad une a las dos primeras habilidades mencionadas.

**Comportamientos de los seguidores:** Davis & Newstrom (2003) afirman que algunos comportamientos de los seguidores son: no competir con el líder por ser

el centro de atención (prudencia), ser leales y apoyar, ser jugadores de equipo (compromiso), confrontar de manera constructiva las ideas, los valores y las acciones del líder (participativo), anticipar problemas potenciales y prevenirlos (eficiente). Los seguidores deben buscar siempre el éxito dentro de su trabajo, así como ayudan a alcanzar el de su líder, los resultados deben observarse en ambas partes.

#### **1.4.2.1.2 ¿Los líderes nacen o se hacen?**

Esta es una pregunta muy interesante puesto que la respuesta puede ser cualquiera de las dos o las dos. Algunos líderes nacen con cierta capacidad de liderazgo, pero con el paso del tiempo la van cultivando y la van mejorando. Lussier & Achua (2002) hacen referencia al entrenador de futbol americano Vince Lombardi, éste dijo en una ocasión “los lideres no nacen, se forman con esfuerzo y trabajo arduo” es decir, también se puede llegar una persona con bajo nivel de simpatía con las demás personas puede llegar a ser líder, puesto que todos tenemos la capacidad, pero depende de los individuos decidir si desarrollan esas habilidades, es cuestión de invertir en el proceso de desarrollar dichas destrezas y no dejar que permanezcan como están, afirman los autores Lussier & Achua (2002), citando a Crosby (1990) que el liderazgo se puede aprender siempre y cuando sea una persona que este disponible, sea dedicado, enérgico, confiable, sensato, apasionado, agradable, entre otras, porque considera esas son las características que debe tener una persona que quiera ser líder.

### **1.4.3 MARCO INSTITUCIONAL**

La Universidad Pedagógica de Colombia fue creada mediante decreto 2655 del 10 de octubre de 1953, expedido por el Gobierno nacional, era una Universidad de carácter uniprofesional que más adelante mediante la ley 73 de diciembre 1962, dio inicio a la actual Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) con domicilio en Tunja. La UPTC es una Universidad oficial del orden nacional.

Durante la década del 60 hubo una reorganización y reestructuración de la Universidad – como se puede evidenciar en el Decreto 3291 de 1963. En este momento se asignan funciones específicas a: Consejo Superior Universitario, Consejo Académico, Rectoría, Secretarías Académica y Administrativa, Unidades Docentes y de Investigaciones, Consejo de Facultad y Comités Asesores (Ocampo, 1978:231-232). La Institución ha tenido como pilares: la docencia, la investigación y la extensión. (cfr. p. 234). También cabe anotarse la organización del Bienestar Universitario para implementar un ambiente adecuado para la educación superior.

Inicialmente, las Facultades Seccionales se supeditaban a la Sede Central -Tunja. Teniendo como principal ente de dirección, un Comité de Asuntos Académicos. Ante el aumento de la población estudiantil se hizo necesaria una mayor autonomía, por lo cual la Universidad realizó una reforma en su estructura orgánica. El Acuerdo No. 008 de enero de 1987 es la base de la descentralización de la UPTC, elevando las seccionales a la categoría de Facultades y colocando el Consejo de Facultad, como máximo órgano directivo en cada una de ellas – caso de nuestro estudio la Facultad Seccional de Chiquinquirá.

En el año 1973, la Facultad Seccional Chiquinquirá se consolida en el Sistema Universitario Regional. La Tecnología Pecuaria fue el primer Programa de la

Seccional. Apareciendo más tarde la Licenciatura en Ciencias Sociales y Económicas. La cual forma profesionales durante más de dos décadas. Unos años más adelante la Facultad entre 1992 y 1999 consolida la carrera de Planeación para el Desarrollo Social a nivel de pregrado.

La Facultad Seccional Chiquinquirá tiene 45 años de historia. La Universidad crea mediante extensiones de programas acreditados la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, en la Facultad Seccional Chiquinquirá. En la actualidad ofrece tres Programas de pregrado: Administración de Empresas, Contaduría Pública, y Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deportes. La Seccional cuenta con el Instituto Internacional de Idiomas.<sup>1</sup>

En 1992 se creó la Escuela de Posgrados, actualmente en el nivel posgraduado son aprobadas, por las instancias internas de la UPTC, las especializaciones, por extensión, en las áreas de: Finanzas y Alta Gerencia en Mercadotecnia y en el año 2017 se crean los programas propios de especialización en Control Organizacional y Tributaria.

La Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá, inicia actividades de carácter académico por extensión, en el segundo semestre de 1995, según Acuerdo No. 064 de fecha 12 de agosto. Posteriormente, el Programa fue modificado mediante los Acuerdo No. 044 del 30 de junio de 1998 y el Acuerdo No. 082 del 11 de agosto de 1998.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA CON FINES DE ACREDITACIÓN PROGRAMAS PREGRADO. Consejo Nacional de Acreditacion (CNA) . 2019.

<sup>2</sup> ACREDITACION INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD MULTICAMPUS RESOLUCION 3910 DEL 2015 MEN/ 6 años. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. 1973



Además, la Facultad y los docentes inician o retoman temas de investigación alrededor de la reforma académica que se reflejan en el programa. Se presentaron informes de temas sobre: región; prospectivas; estudios de investigación con los estudiantes de últimos años de bachillerato; proyectos de grado que dan cuenta de la cultura local, del currículo; también se tomaron estudios de carácter regional y local, y basados en disertaciones de años anteriores.

El 7 de marzo de 2013, el Ministerio de Educación Nacional, otorgo mediante Resolución 2425, la Renovación de Registro Calificado del Programa por el término de siete (7) años.

Mediante el acuerdo 033 de 1996 se autoriza la extensión del programa de Contaduría Pública de la Seccional Chiquinquirá de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. El ICFES le concede licencia para la apertura del programa el 19 de mayo de 1997. Debido a la aceptación del programa el Consejo Superior prorrogó su funcionamiento mediante el acuerdo 045 de 1999.<sup>3</sup>

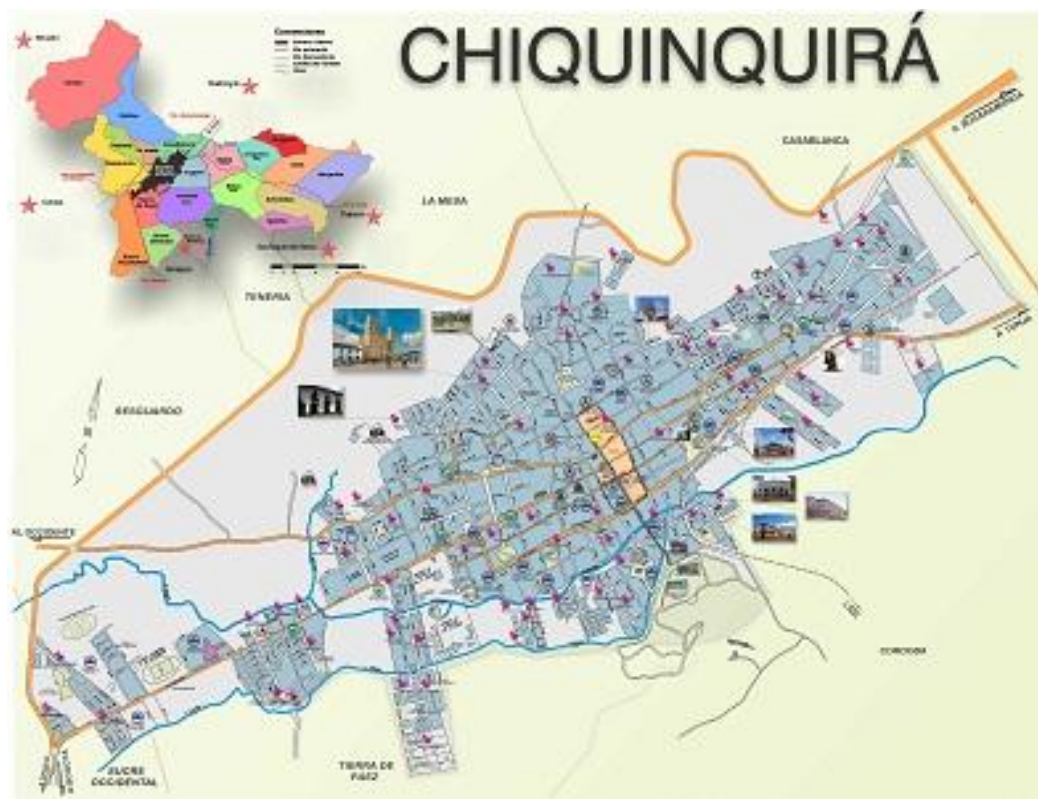
En el segundo semestre del año 2010, se dio apertura a la formación de Licenciados en Educación Física, Recreación y Deporte.

La Universidad obtuvo reconocimiento de Alta Calidad otorgado por el Ministerio de Educación Nacional a través de la Resolución 3910 de marzo de 2015.

---

<sup>3</sup> INFORME DE AUTOVALUACION PROGRAMA DE CONTADURIA PUBLICA . Consejo Nacional de Acreditacion. 2017

#### 1.4.4 MARCO ESPACIAL



Fuente: <http://chiquinquiraboyaca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx#lg=1&slide=17>

La UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá se encuentra ubicada en la ciudad de Chiquinquirá con domicilio Calle 14 A N° 2-37, Chiquinquirá-Boyacá-Colombia. Chiquinquirá es un municipio colombiano, capital de la provincia de Occidente en el departamento de Boyacá, situada en el valle del río Suárez, a 134 km al norte de Bogotá y a 73 km de Tunja, la capital del departamento. Con 65 274 habitantes es el cuarto municipio más poblado del departamento, después de Tunja, Duitama y Sogamoso.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Chiquinquir%C3%A1>

El comercio en Chiquinquirá constituye la actividad más extendida en la ciudad, apoyándose en la función de ser centro regional de acopio y cabecera de provincia, además de la comercialización con esmeraldas provenientes del occidente del departamento de Boyacá. En otros renglones encontramos el sector agropecuario, el cual gira en torno a la producción de leche y derivados, maíz, papa, trigo y hortalizas; el sector minero extractivo, donde comparte con Muzo y Saboya depósitos de asfalto, además hay abundante arcilla y numerosas canteras de materiales de construcción.

La actividad mercantil está definida por aproximadamente 2.000 establecimientos, los cuales se dedican a la venta de productos alimenticios, confecciones, textiles, misceláneas, artefactos para el hogar, materiales y productos de construcción, bodegas, depósitos, farmacias y papelerías entre otros.<sup>5</sup>

Chiquinquirá es grande la devoción por la Virgen de Chiquinquirá, cuya imagen está en la Basílica de Nuestra Señora del Rosario. La ciudad ha recibido apelativos debido a su tradición religiosa, artística y cultural, se le conoce como “Ciudad Mariana”, “Capital Religiosa de Colombia”, “la Atenas Boyacense” y “Relicario de Letras” por ser la Cuna de Poetas, Escritores y Escultores. Chiquinquirá es un centro de veneración religiosa, generando este acontecimiento un turismo religioso que viene a dar como resultado la conversión de la ciudad en un centro de peregrinaciones para fieles nacionales y extranjeros, convirtiéndose en uno de los renglones más importantes de la economía chiquinquireña.

En la Universidad Pedagógica y Tecnológica. Facultad Seccional Chiquinquirá atiende, principalmente, a estudiantes (provenientes de la provincia del Alto Ricaurte, municipios de Santander y de Cundinamarca) de escasos recursos que forman parte de una sociedad caracterizada por la desigualdad social, el

---

<sup>5</sup> <http://www.chiquinquira-boyaca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>

desequilibrio regional y la necesidad de desarrollo. En este contexto la Facultad cumple con la misión encomendada a la Universidad Pública, en un ambiente de trabajo exigente sin ahorrar los esfuerzos de servicio a la comunidad.

#### **1.4.5 MARCO TEMPORAL**

El periodo de tiempo al cual corresponde la información objeto de estudio está comprendido entre los años 2018 - 2019.

## **1.5 METODOLOGÍA**

### **1.5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio utilizado para este estudio es de tipo descriptivo, el cual tiene como objetivo “describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen” Lerma (2009) (pág. 63), puesto que por medio de este estudio se busca caracterizar el clima organizacional, por medio de dimensiones como la Motivación laboral, Liderazgo laboral, Satisfacción laboral, y las Actitudes y los comportamientos particulares de los colaboradores (administrativos y docentes) de la Facultad Seccional Chiquinquirá.

### **1.5.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

**Primaria:** Como fuente primaria se utilizó la información suministrada por los administrativos, docentes y estudiantes de la Facultad.

**Secundaria:** Documentación de la Universidad, tesis, artículos, libros, revistas, bases de datos.

#### **Técnicas para la recolección de datos**

##### **Primarias:**

- Encuestas al personal administrativo y docente de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá. Ver Anexo 1. Diseño de instrumento encuesta
- Entrevistas al señor Decano de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá. Ver Anexo 2. Diseño de instrumento entrevista

- Encuestas a estudiantes de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá de las escuelas de Administración de empresas, Contaduría pública y Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte.
- Observación directa.

### **Secundaria:**

Documentación original de la Universidad, tesis, artículos, libros, revistas, bases de datos, entre otros. Ver Anexo 3. Consistente informado

### **1.5.3 Población**

La población objeto corresponde a un total de 67 docentes y 55 administrativos de la Facultad Seccional Chiquinquirá, teniendo en cuenta que, por falta de colaboración y de tiempo de algunos docentes y administrativos, no se pudieron realizar todas las encuestas a todo el personal de la Seccional como se planteó desde un comienzo.

Sin embargo, se logró concretar 52 docentes de las escuelas de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte y el Instituto de Idiomas y 50 encuestas por el lado de los administrativos.

Con respecto, a la encuesta realizada a los estudiantes, para el segundo semestre del año 2018 actualmente estaban inscritos 1300 estudiantes de los tres programas con los que cuenta actualmente la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá. Debido a que se contaba con una población demasiado extensa, se tomó una muestra de la población para llevar a cabo las encuestas, como se demuestra a continuación.

#### 1.5.4 Tamaño de la Muestra

Para determinar el número de estudiantes a ser considerados para la muestra se utilizó primero la siguiente fórmula para poblaciones finitas que es:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra (?)

N: tamaño de la población: 154 y 44

Z: nivel de confianza (95% de confianza: Z=1,96)

e: margen de error: 0.05

p: variabilidad o probabilidad con la que se presenta el fenómeno: 0.5

q: (1-p) = 0.5

Muestra estudiantes:

$$n = \frac{1,96^2 \times 1300 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (1300 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \mathbf{296}$$

Como se observa en la fórmula, de 1300 estudiantes de las escuelas de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, se debía realizar 296 encuestas, por lo tanto, se

decidió llevar a cabo 300 encuestas, es decir 100 encuestas por cada Programa. Se aclara que esta encuesta fue realizada, debido a las observaciones que realizaron los jurados al momento de presentar la ante propuesta de este trabajo monográfico.

#### **1.5.5 Diseño del instrumento**

La encuesta realizada a docentes y administrativos, consta de 4 dimensiones, Motivación laboral, Liderazgo laboral, Satisfacción laboral, cada una de ellas contiene 15 ítems con cinco opciones de respuesta que corresponden a la escala de Likert y la última dimensión que corresponde a Actitudes del empleado, con 4 ítems con dos opciones de respuesta. Fue creada por medio de tesis, artículos, internet, tiene varias fuentes que se adaptaron de acuerdo a las dimensiones propuestas. Además, se realizó una prueba piloto a dos docentes y a dos administrativos de la UPTC, Facultad Seccional Chiquinquirá para adecuarla cada vez más a la que al final fue la llevada a cabo dentro de este estudio. Ver Anexo 1. Diseño de instrumento encuesta



## **2. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA, FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ.**

Para el desarrollo de este estudio se utilizó un instrumento conformado por cuatro dimensiones: motivación laboral, liderazgo laboral, satisfacción laboral y actitudes y comportamientos en el lugar del trabajo, que fue aplicada tanto a administrativos como a docentes de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá. Las primeras 3 dimensiones constan de 15 ítems y la herramienta de medición en este estudio fue la escala de Likert para observar el grado de conformidad del personal, de tal manera que proporcionara más seguridad y confianza a la hora de responder y la última dimensión consta de 14 ítems con respuesta de si o no, para un total de 59 afirmaciones.

Además, se anexo un consentimiento informado en donde se le comunica al encuestado que la información recabada será estrictamente para fines académicos en relación al presente estudio.

Fueron encuestados 50 administrativos, entre ellos secretarias, vigilantes, operarias de aseo, entre otros. Por parte de los docentes, fueron encuestados 52 docentes de los Programas de Administración de Empresas, Contaduría Pública, Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4. Participación Docentes

<b>Programa</b>	<b>No. Docentes</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>%</b>
Administración de Empresas	21	17	33%

Contaduría Pública	19	15	29%
Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte	22	15	29%
Instituto Internacional de Idiomas	5	5	9%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia a partir de la información recabada

A continuación, se verán reflejados los resultados de las encuestas en relación a cada de las dimensiones utilizadas en este estudio, motivación laboral, liderazgo laboral, satisfacción laboral y actitudes y comportamientos de los colaboradores de la Seccional. Los resultados fueron muy variables, se presentan algunas similitudes e indiferencias en las respuestas de docentes-administrativos, lo que es muy normal que se suceda, debido a las diferentes actividades que cada colaborador realiza dentro de la Seccional.

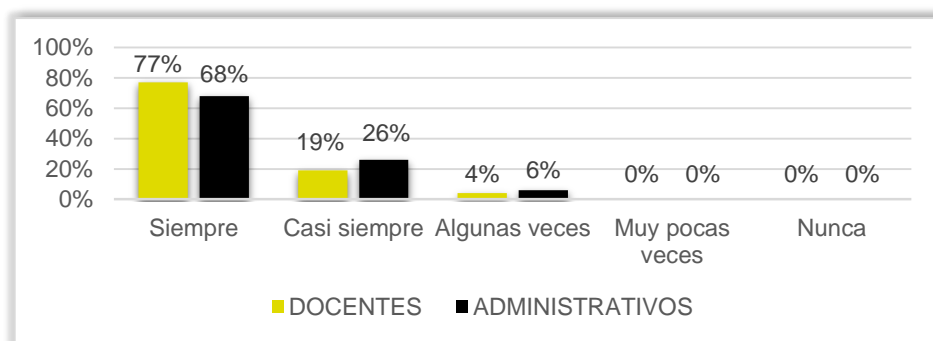
## 2.1 DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN LABORAL

Para el estudio de esta primera dimensión, se quiso identificar el nivel de motivación que existe en los colaboradores de la Seccional con respecto a sus puestos de trabajo, la motivación son todas esas acciones que realiza el colaborador y hace que tome conductas positivas con respecto a las metas organizacionales que plantean las organizaciones, además es una de las dimensiones más relevantes que hace parte del C.O. Esta dimensión consta de 15 ítems para docentes y administrativos, por medio de la escala Likert con cinco diferentes opciones de respuesta, en donde expresan su grado de acuerdo o desacuerdo frente a dichas afirmaciones:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

### Ítem1. Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo.

Gráfica 1. Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo.



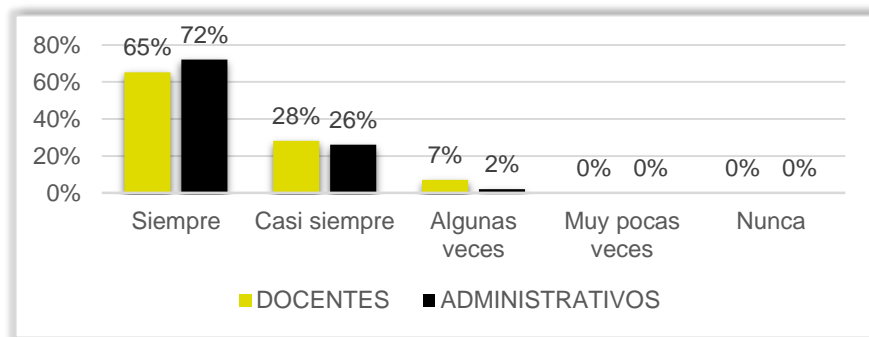
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** como se observa en la gráfica, los docentes se encuentran motivados siempre en un 77% y casi siempre en un 19%, es decir, que la mayoría de los docentes están conformes y les gusta el trabajo que desarrollan.

**Administrativos:** por otro lado, los administrativos se encuentran motivados siempre un 68% y casi siempre un 26%, de igual manera muestran conformidad con su trabajo y con el desarrollo de este.

## Ítem 2. Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo.

Gráfica 2. Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

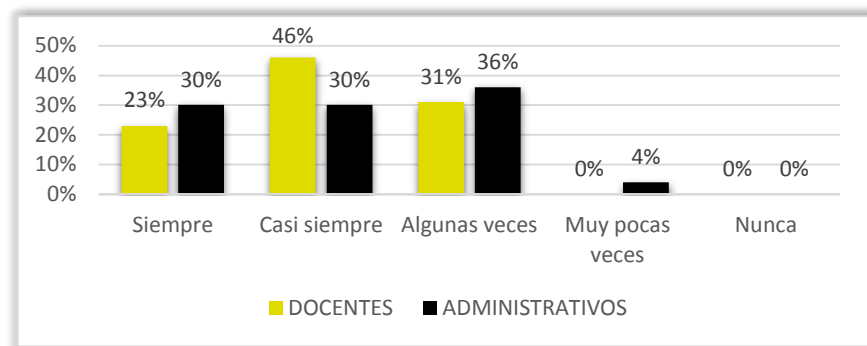
**Docentes:** El 65% de los docentes siempre están con ánimo y energía para realizar sus funciones en su puesto de trabajo y el 28% señala que casi siempre, lo que es positivo y demuestra compromiso de parte de ellos.

**Administrativos:** El 72% de los administrativos consideran que siempre realizan sus funciones con ánimo y energía y el 26% considera que casi siempre.

Lo que quiere decir que la Seccional Chiquinquirá en cuestión administrativa y académica obtiene buenos resultados debido a la excelente disposición de sus trabajadores para realizar sus funciones.

**Ítem 3: Considero que recibo un justo reconocimiento en mi labor de parte de mis compañeros y jefes.**

Gráfica 3. Considero que recibo un justo reconocimiento en mi labor de parte de mis compañeros y jefes.



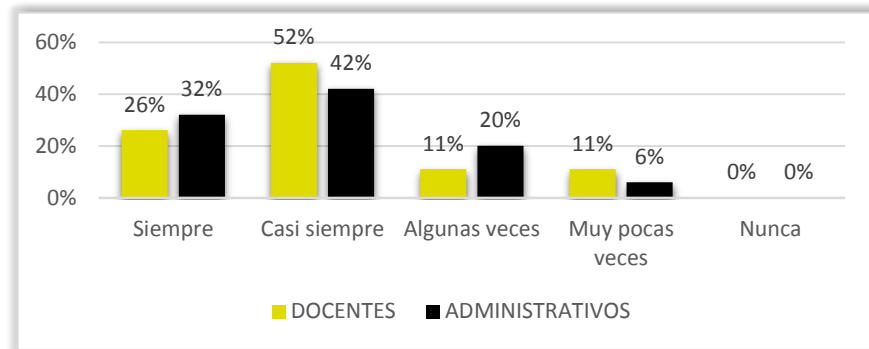
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** El 23% de los docentes considera que siempre reciben un justo reconocimiento por sus labores de parte de sus compañeros y jefes, el 46% afirma que casi siempre, mientras que el 31% algunas veces, quiere decir, que hay ciertas inconformidades con respecto al reconocimiento de su trabajo por parte de sus compañeros de trabajo.

**Administrativos:** El 30% de los administrativos afirman que siempre sus compañeros y jefes reconocen su trabajo, un 30% sostiene que casi siempre, un 36% algunas veces, mientras que un 4%, dice que muy pocas veces se les hace reconocimiento de sus labores por parte de sus compañeros de trabajo y jefes, esto por falta de trabajo en equipo.

**Ítem 4: El ambiente de trabajo me motiva para trabajar.**

Gráfica 4. El ambiente de trabajo me motiva para trabajar.



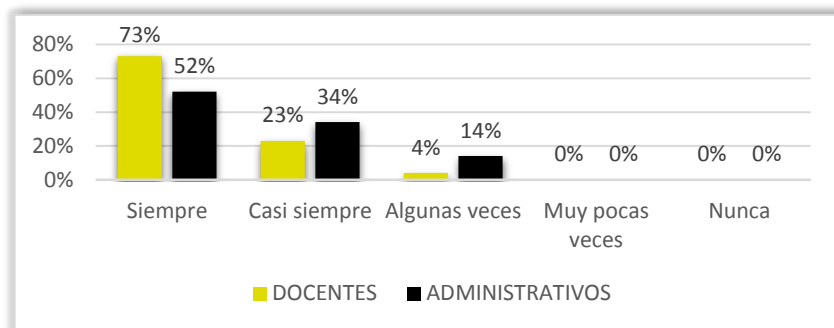
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** según los resultados que se observan en la gráfica, se infiere que, el 26% de los docentes considera que el ambiente de trabajo los motiva para laborar siempre, el 52% casi siempre, 11% algunas veces y 11% muy pocas veces, es decir que la mayoría de ellos puedan desempeñarse de una forma más agradable dentro de su trabajo.

**Administrativos:** por el contrario, los administrativos consideran que el ambiente de trabajo los motiva a trabajar siempre un 32%, casi siempre un 42%, 20% algunas veces y 6% muy pocas veces. Se debe prestar atención debido a que esto va relacionado al tema del ambiente que los rodea y que se relaciona con sus compañeros de trabajo, lo que puede traer inconvenientes a futuro.

#### Ítem 5: Las tareas que realizo me motivan y me permiten un desarrollo profesional.

Gráfica 5. Las tareas que realizo me motivan y me permiten un desarrollo profesional.



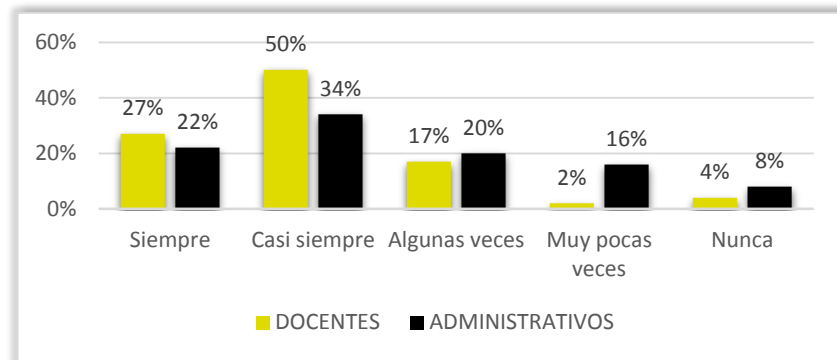
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** afirman que las tareas que realizan los motivan y les permite un desarrollo profesional, siempre un 73%, casi siempre 23% y algunas veces 4%, lo que quiere decir que la Seccional ha trabajado para que el personal desempeñe funciones de varios niveles, de tal manera que obtengan más conocimientos y alcancen mayor nivel de desarrollo profesional.

**Administrativos:** Un 52% consideran que siempre están motivados con sus tareas y que la realización de sus funciones, les ha permitido un progreso profesional, el 34% elige casi siempre, mientras que el 14% dice que algunas veces. Así pues, los docentes expresan estar más motivados en relación con los administrativos, debido a que los administrativos a veces tienen que desempeñar labores que no son de su competencia, esto conlleva a que no estén muy conformes.

**Ítem 6: Considero que el salario recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.**

Gráfica 6. Considero que el salario recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

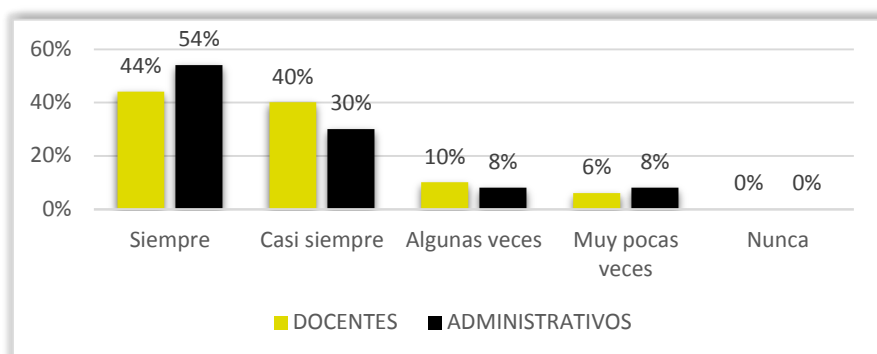
**Docentes:** el 27% considera estar siempre satisfecho con el salario recibido, 50% casi siempre, 17% algunas veces, 2% muy pocas veces y 4% considera que no es adecuado el salario que reciben por las actividades que realizan en su puesto de trabajo, razón por la cual se presentan inconformidades dentro de los docentes.

**Administrativos:** Ellos consideran que la motivación que existe por el salario en relación al trabajo y al esfuerzo, en un 22% siempre, 34% casi siempre, 20% algunas veces, 16% muy pocas veces y 8% nunca, esto se presenta debido a que algunos tienen mayor nivel educativo que otros, además de eso, asimismo algunos administrativos afirman que están en cargos donde se realiza más trabajo, pero la remuneración es muy poca.

**Ítem 7: La actitud de mi superior directo me motiva a trabajar más.**



Gráfica 7. La actitud de mi superior directo me motiva a trabajar más.



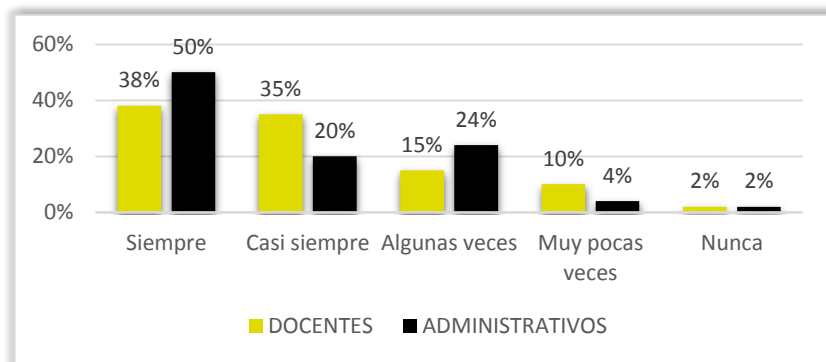
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** la actitud del superior motiva siempre a trabajar más a los docentes en un 44%, 40% casi siempre, 10% algunas veces y 6% muy pocas veces. La actitud del jefe es de gran relevancia, puesto que, si el personal docente se encuentra con un buen mando y trato respetuoso dentro de su puesto de trabajo este será el mayor estímulo para trabajar con efectividad.

**Administrativos:** el 54% considera que la actitud de su superior siempre le estimula a trabajar más, 30% casi siempre, 8% algunas veces y el otro 8% restante muy pocas veces. De la relación que exista entre el administrativo y su superior, se observará un desempeño más eficiente y eficaz.

**Ítem 8: Mi superior directo se preocupa por mi superación laboral y la de mis compañeros de trabajo.**

Gráfica 8. Mi superior directo se preocupa por mi superación laboral y la de mis compañeros de trabajo.



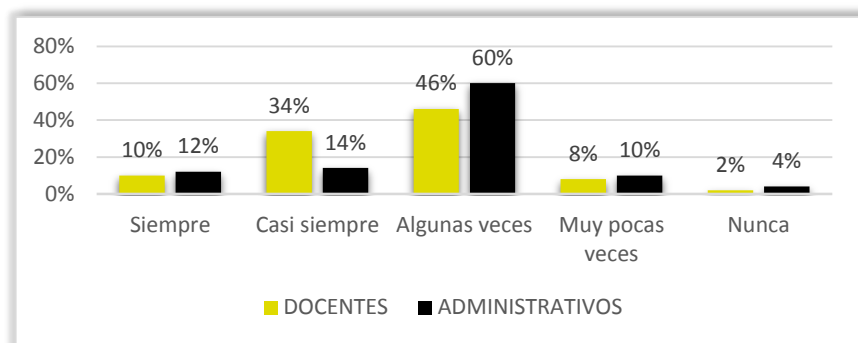
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 38% de los docentes afirma que siempre su superior directo se preocupa por su superación laboral y la de sus compañeros de trabajo, el 35% dice que casi siempre, el 15% afirma que algunas veces, mientras que el 10% sostiene que muy pocas veces. Estas son las apreciaciones de los docentes con respecto a la preocupación por parte de su jefe frente a su superación laboral dentro de la Seccional, se presentan inconformidades frente a este ítem y esto puede generar desconfianza y tener un impacto de desinterés por parte de la Universidad hacia ellos.

**Administrativos:** con respecto a la preocupación por parte de su jefe frente a su superación laboral dentro de la Seccional, los administrativos afirman en un 50% que siempre su jefe se preocupa por su superación laboral y la de sus compañeros de trabajo, el 20% sostiene que casi siempre, el 24% dice que algunas veces, mientras que el 4% manifiesta que muy pocas veces, estos resultados negativos pueden proporcionar a futuro desmotivación dentro del personal al no sentirse importante en la Facultad.

**Ítem 9: Creo que en la Seccional se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores.**

Gráfica 9. Creo que en la Seccional se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

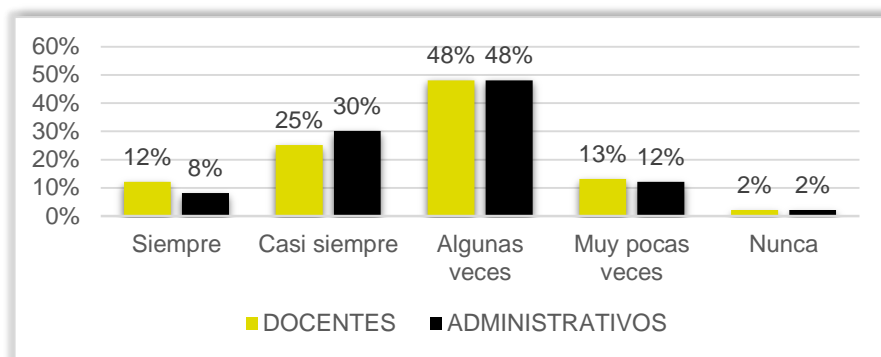
**Docentes:** el 10% de los docentes manifiesta que siempre se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores de la Facultad, el 34% sostiene que casi siempre, el 46% dice que algunas veces, mientras que el 8% afirma que muy pocas veces sienten demostraciones de compañerismo y apoyo por parte de sus compañeros.

**Administrativos:** el 12% de los administrativos afirman que siempre se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores, 14% dice que casi siempre, el 60% afirma que algunas veces se fomenta la unión y el compañerismo, mientras que el 10% manifiesta que muy pocas veces y el 4% dice que nunca.

Esto se debe a falta de actividades donde se relacionen tanto docentes como administrativos, porque, aunque no cumplan con las mismas funciones, todos hacen parte de la misma familia Upetecista.

**Ítem 10: Considero que la Seccional tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de los colaboradores, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones.**

Gráfica 10. Considero que la Seccional tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de los colaboradores, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones.



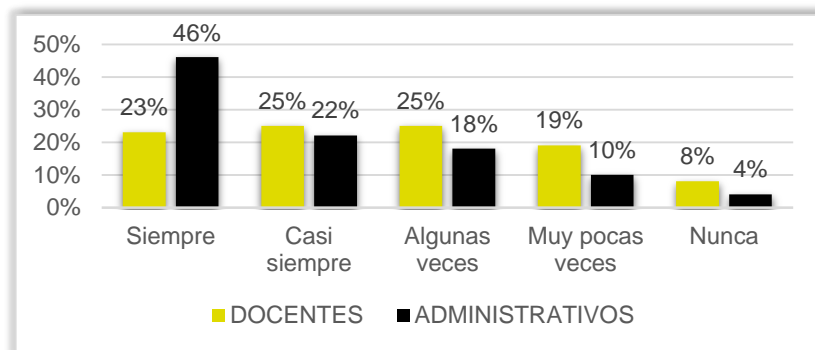
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** según lo docentes, el 12% considera que siempre se toma en cuenta sus opiniones o sugerencias dentro de la Seccional, el 25% asegura que casi siempre, el 48% de los docentes afirma que algunas veces, el 13% señala que muy pocas esto sucede. Los docentes no se están sintiendo participes dentro de la Seccional como debería serlo.

**Administrativos:** como se observa en la gráfica, el 8% de los administrativos considera que la Seccional tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias, el 30% sostiene que casi siempre, el 48% de los administrativos considera que algunas veces son tomadas en cuenta sus opiniones y el 12% de ellos indica que muy pocas veces, esto lo único que demuestra es que los trabajadores no sientan que son actores importantes para la Seccional.

**Ítem 11: Considero que la Seccional me brinda un plan de salud eficiente para mi familia y para mí.**

Gráfica 11. Considero que la Seccional me brinda un plan de salud eficiente para mi familia y para mí.



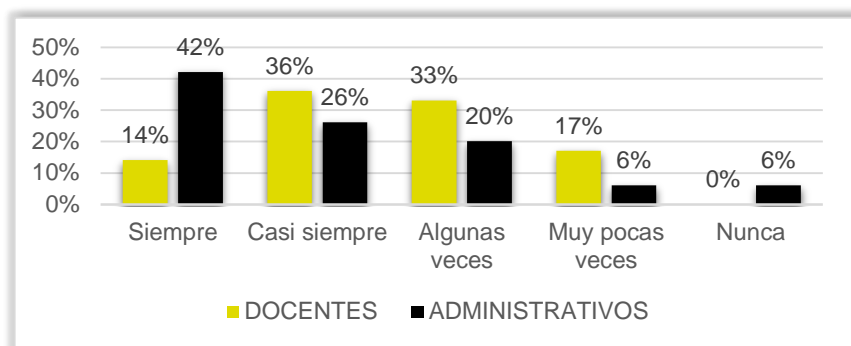
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 23% de los docentes considera que siempre la Seccional le brinda un plan de salud eficiente para su familia y para ellos, el 25% afirma que casi siempre, el 25% dice que algunas veces, mientras que el 19% sostiene que muy pocas veces y el 8% que nunca, en relación a si consideran tener un buen plan de salud de parte de la Seccional.

**Administrativos:** el 46% de los administrativos considera que siempre la Seccional le brinda un plan de salud eficiente para su familia y para ellos, el 22% sostiene que casi siempre, el 18% dice que algunas veces, el 10% muy pocas veces y 4% nunca, los resultados son muy variables y esto se debe a los diferentes beneficios que tienen los trabajadores, recordemos que no se encuentran en las mismas situaciones, pero aun así se debería buscar un equilibrio de ambas partes para evitar inconformismos.

## Ítem 12: La Universidad se preocupa por mi bienestar.

Gráfica 12. La Universidad se preocupa por mi bienestar.



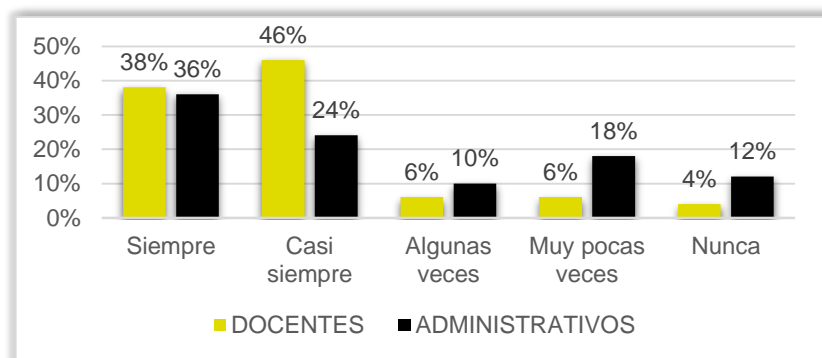
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 14% de los docentes sostiene que la Universidad siempre se preocupa por su bienestar, el 36% afirma que casi siempre, el 33% dice algunas veces, mientras que el 17% manifiesta que muy pocas veces; los docentes consideran que la Universidad no le aporta un bienestar como tal, dicen que las políticas de bienestar solo benefician a los estudiantes y administrativos.

**Administrativos:** Por otro lado, los administrativos tienen resultados más positivos frente a este ítem, porque un 42% respondió que la Universidad siempre se preocupa por su bienestar, un 26% afirma que casi siempre, un 20% señala que sólo algunas veces.

**Ítem 13: Creo que trabajando fuertemente tengo posibilidad de progresar en la Universidad.**

Gráfica 13. Creo que trabajando fuertemente tengo posibilidad de progresar en la Universidad.



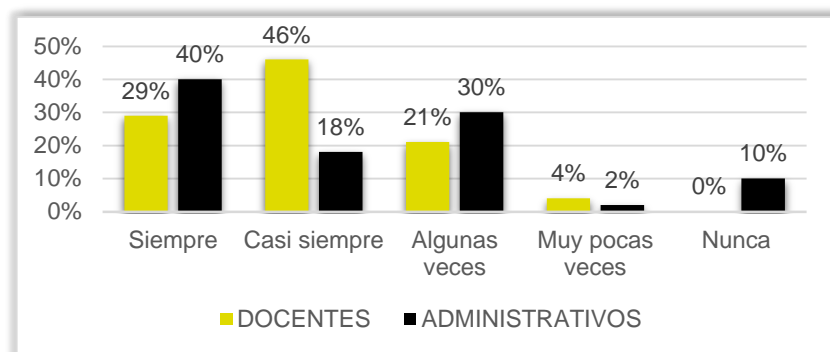
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** un 38% de los docentes creen que trabajando fuertemente tienen posibilidad de progresar en la Universidad, un 46% señala que casi siempre, mientras que un 6% indica que sólo algunas veces, un 6% que muy pocas veces y un 4% dice que nunca.

**Administrativos:** un 36% de los administrativos comenta que trabajando fuertemente tienen posibilidad de progresar en la Universidad, un 24% manifiesta que casi siempre, un 10% indica que algunas veces, un 18% sostiene que muy pocas veces, mientras que un 12% considera que no tiene posibilidades de progresar en la Universidad. Como se observa hay más inconformidad de parte de los administrativos, esto se debe a que se encuentran muy desmotivados, puesto que consideran que su trabajo no siempre tiene el reconocimiento esperado.

#### Ítem 14: La Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.

Gráfica 14. La Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

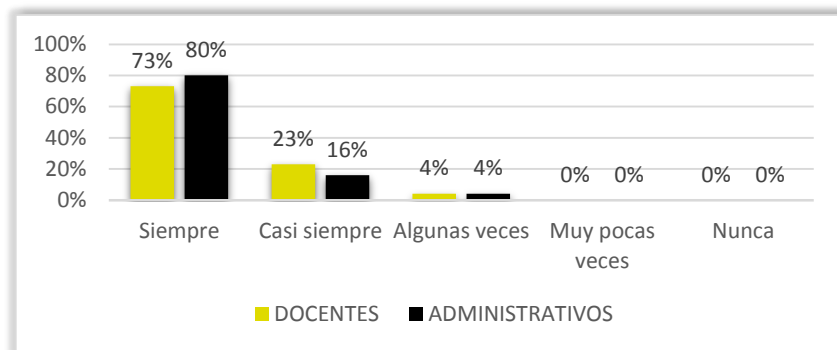
**Docentes:** el estudio demuestra que el 29% de los docentes consideran que siempre la Universidad les permite desarrollarse como profesionales, el 46% indica que casi siempre, el 21% señala que sólo algunas veces, mientras que el 4% expresa que muy pocas veces. Estos resultados positivos se deben a que la Universidad les da los tiempos y espacios para que se cualifiquen, además de capacitarlos regularmente. Todo esto redundará en la facilidad de avanzar tanto académicamente como profesional dentro de la seccional.

**Administrativos:** el 40% de administrativos dicen siempre tener oportunidad para avanzar en sus carreras profesionales, el 18% señala que casi siempre, el 30% manifiesta que sólo algunas veces, 2% muy pocas veces y 10% nunca. Los resultados son más desfavorables debido a los cargos y sus funciones que desempeñan, como es el caso del personal de servicios generales y los encargados de la vigilancia que, aunque están vinculados por una cooperativa no dejan de ser parte de la Seccional.

**Ítem 15: El nombre y prestigio de la Universidad UPTC son gratificantes para mí.**



Gráfica 15. El nombre y prestigio de la Universidad UPTC son gratificantes para mí.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

El 73% de los docentes considera sentir orgullo por el buen nombre y prestigio que tiene la UPTC a nivel nacional. De igual forma, el 80% de los administrativos señala que es gratificante trabajar en la UPTC.

Sin duda alguna hay muchas cosas que cambiar y mejorar con respecto de la motivación para el personal, pero si existe algo que a ellos los motive es tener un trabajo y en los resultados de la gráfica se observa que tanto para los docentes, como para administrativos es gratificante trabajar con la Universidad y se observa el sentido de pertenencia por su organización.

Como se pudo observar en esta dimensión los colaboradores de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá en su gran mayoría presentan motivación dentro de sus puestos de trabajo, no se puede negar que existen algunas variables que se deben mejorar para que no se presenten inconformidades por parte del personal, pero sin embargo la Universidad ha realizado un excelente trabajo, puesto que ha apoyado e intentado mantener motivados lo más posible a los colaboradores que hacen parte de esta misma.

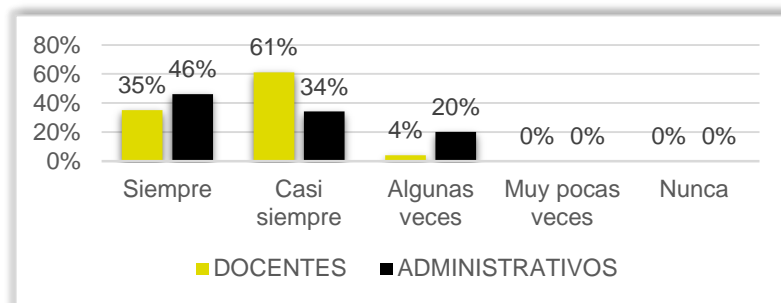
## 2.2 DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO LABORAL

En esta segunda dimensión, se pretendió determinar el tipo de liderazgo al cual los colaboradores de la Seccional están expuestos dentro de su lugar de trabajo. El liderazgo es fundamental dentro de una organización, puesto que, el líder es quien ayuda a que los colaboradores trabajen con entusiasmo para el cumplimiento de las metas. Esta dimensión consta de 15 ítems que tanto los docentes y los administrativos respondieron de acuerdo a lo vivido dentro de la Seccional, sus opciones de pregunta son por medio de la escala Likert:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Algunas veces
4. Muy pocas veces
5. Nunca

### **Ítem 16: Me intereso por influir en los demás aportando nuevos conocimientos.**

Gráfica 16. Me intereso por influir en los demás aportando nuevos conocimientos.



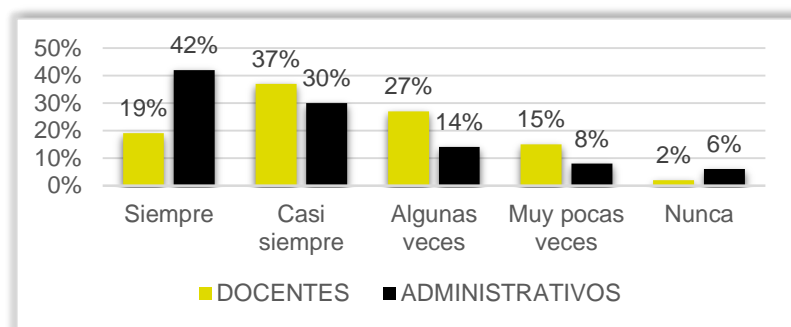
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** El 35% de los docentes afirman que se interesan por aportar nuevos conocimientos a sus compañeros de trabajo, el 61% indica casi siempre y 4% señala algunas veces, son favorables, es decir, que los docentes siempre se interesan por contribuir a quienes los rodean, aparte de sus alumnos.

**Administrativos:** por otro lado, el 46% los administrativos se interesan por aportar siempre conocimientos a sus compañeros, el 34% indica que casi siempre y el 20% señala que algunas veces, este último 20% genera poco compañerismo, puesto que 10 administrativos no les agrada la idea de compartir conocimientos.

### Ítem 17: Me gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo.

Gráfica 17. Me gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo.



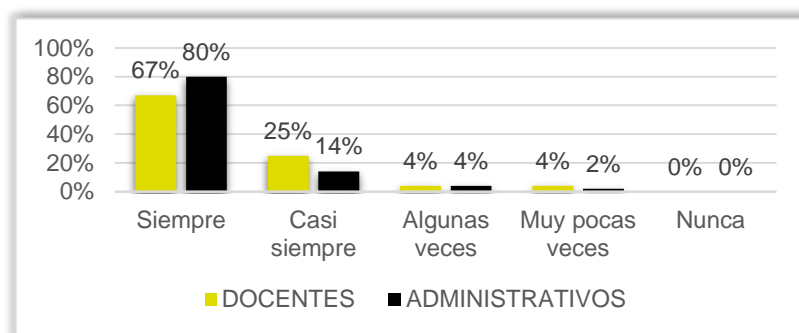
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** según la gráfica, el 19% de los docentes les gusta trabajar siempre bajo las órdenes de un jefe, el 37% indica casi siempre, el 27% señala que algunas veces, el 15% afirma que muy pocas veces y el 2% menciona que nunca, los docentes prefieren ser más independientes a la hora de realizar sus funciones

**Administrativos:** el estudio demuestra que el 42% de los administrativos siempre les gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe, el 30% indica que casi siempre, el 14% afirma que algunas veces, 8% señala que muy pocas veces y 6% expresa que nunca, al nivel de agrado de los administrativos por estar bajo las órdenes de un jefe, estos resultados de inconformidad que observamos hacen que se creen indiferencias por la cuestión de obedecer a otra persona.

**Ítem 18: Mi superior es respetuoso conmigo y los demás colaboradores.**

Gráfica 18. Mi superior es respetuoso conmigo y los demás colaboradores.



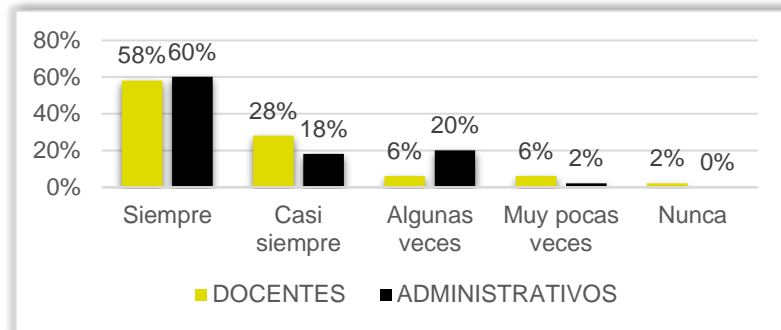
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** según los docentes, el 67% considera que siempre hay respeto por parte de su jefe, el 25% señala que casi siempre, el 4% indica que algunas veces y el 4% restante afirma que muy pocas veces, lo que demuestra que no se pierden valores como el respeto dentro de la Universidad.

**Administrativos:** el 80% de los administrativos considera que siempre existe respeto por parte de sus jefes, el 14% afirma que casi siempre, el 4% señala que algunas veces y el 2% indica que muy pocas veces, ese respeto por parte del líder y su equipo de trabajo genera que la convivencia sea más amena.

**Ítem 19: Siento apoyo de parte de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.**

Gráfica 19. Siento apoyo de parte de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.



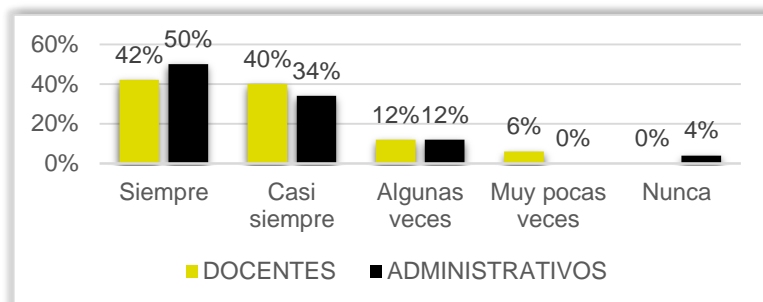
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 58% de los docentes indica que siempre reciben apoyo por parte del jefe superior, el 28% asegura que casi siempre, el 6% afirma que algunas veces, el 6% señala que muy pocas veces y el 2% considera que nunca, los resultados son positivos, pero aun así se debe mejorar esas inconformidades que existen.

**Administrativos:** en el caso de los administrativos, el 60% asegura que siempre tienen apoyo por parte de su jefe, el 18% indica que casi siempre, el 20% confirman que algunas veces y el 2% señala que muy pocas veces, el jefe debe ser también un apoyo para el trabajador, no solo encargarse de dar órdenes es su labor como líder.

**Ítem 20: El liderazgo de mi jefe inmediato aporta al logro de los objetivos de mí puesto de trabajo.**

Gráfica 20. El liderazgo de mi jefe inmediato aporta al logro de los objetivos de mi puesto de trabajo.



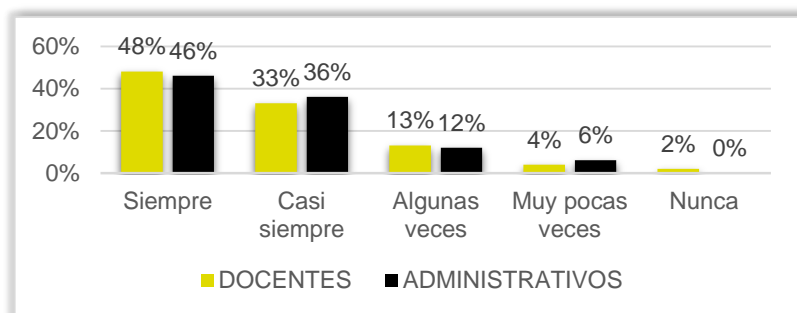
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 42% de los docentes responden que siempre el liderazgo por parte de su jefe aporta a los objetivos que tienen planteados, el 40% señala que casi siempre, el 12% considera que algunas veces, el 6% indica que muy pocas veces, se observa que hay fallas y aunque sean pocas existen y hay que empezar a crear estrategias para contra restarlas.

**Administrativos:** el 50% de los administrativos considera que siempre sus jefes manejan un buen liderazgo para lograr sus objetivos laborales, el 34% señala que casi siempre, el 12% afirma que algunas veces y el 4% indica que nunca, lo que hace que el logro de los objetivos tenga un mejor resultado administrativamente.

**Ítem 21: La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir para mi desempeño.**

Gráfica 21. La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir para mi desempeño.



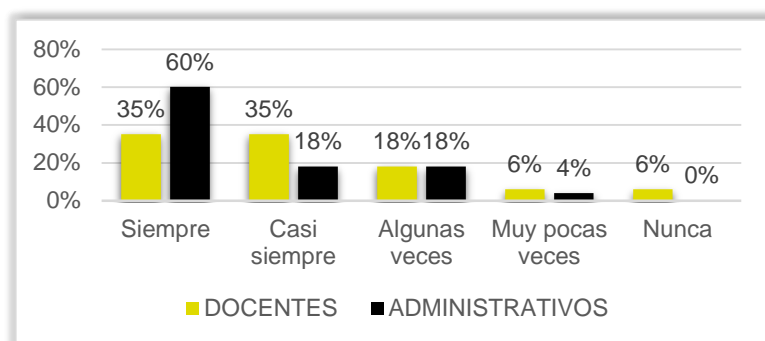
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 48% de los docentes considera que siempre su jefe es un buen ejemplo para desarrollar sus actividades, el 33% asegura que casi siempre, el 13% indica que algunas veces, el 4% señala que muy pocas veces y el 2% expresa que nunca, al existir un ejemplo genera un mejor trabajo y resultado por parte de los docentes.

**Administrativos:** por el contrario, los administrativos consideran en un 46% que siempre sus jefes son un buen ejemplo para realizar sus actividades, el 36% confirman que casi siempre, el 12% afirma que algunas veces, el 6% señala que muy pocas veces, es decir, que los trabajadores tienden a ser más productivos al visualizar un buen modelo por parte de sus jefes.

## Ítem 22: Mi jefe inmediato supervisa las actividades que realizo

Gráfica 22. Mi jefe inmediato supervisa las actividades que realizo.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

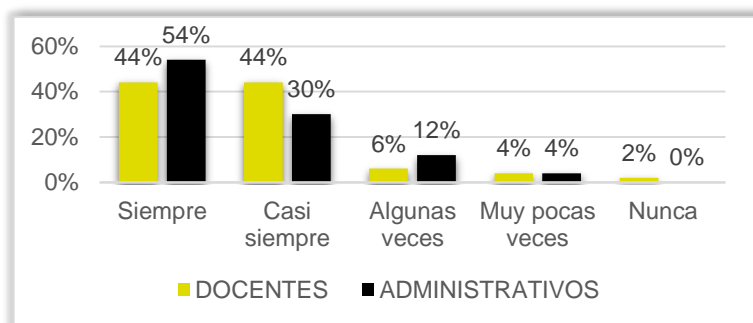
**Docentes:** el 35% de los docentes afirma que siempre son supervisadas las actividades que realizan, el 35% considera que casi siempre, el 18% asegura que algunas veces, el 6% señala que muy pocas veces y el 6% expresa que nunca, estos resultados son puesto que los docentes tienden a tener funciones más independientes con respecto a lo académico.

**Administrativos:** el 60% de los administrativos afirma que sus actividades son supervisadas por su jefe, el 18% expone que casi siempre, también un 18% indica que algunas veces y el 4% expresa que muy pocas veces, es un poco más alto por parte de los administrativos debido a sus horarios de trabajo y a sus funciones con respecto a lo administrativo.

**Ítem 23: Mi jefe inmediato brinda respaldo y apoyo en mis actividades laborales.**



Gráfica 23. Mi jefe inmediato brinda respaldo y apoyo en mis actividades laborales.



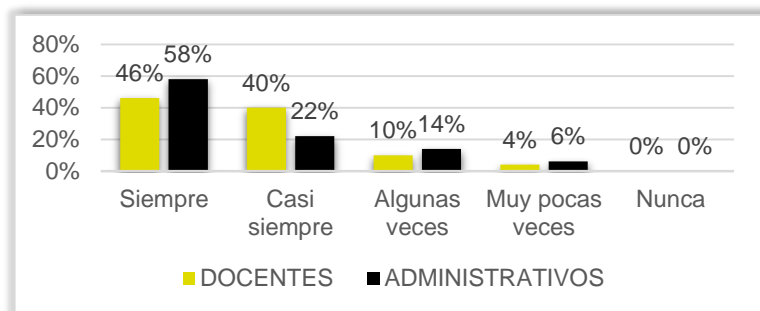
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** según la opinión de los docentes, el 44% de ellos asegura que siempre sienten apoyo y respaldo por parte de su superior, el 44% indica que casi siempre, el 6% expresa que algunas veces, el 4% afirma que muy pocas veces y el 2% considera que nunca, lo que genera que el profesoral de la Seccional se sienta importante y seguro dentro de su cargo.

**Administrativos:** el 54% de los administrativos señala que siempre se sienten respaldados y apoyados por sus superiores, un 30% considera que casi siempre, el 12% expone que algunas veces y el 4% señala que muy pocas veces, estos resultados tan variables se deben a que en algunos casos porque sus jefes inmediatos tienen más favores que desempeñar dentro de la Seccional y no pueden estar de lleno a la supervisión de ciertos trabajadores.

**Ítem 24: Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.**

Gráfica 24. Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

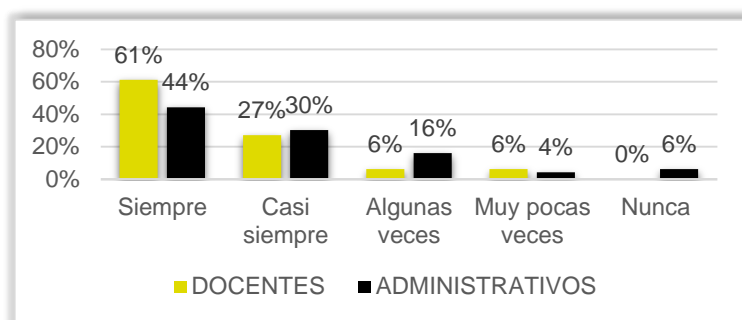
**Docentes:** el 46% de los docentes afirma que siempre su jefe les permite la participación para exponer sus ideas u opiniones, el 40% indica que casi siempre, el 10% expresa que algunas veces y el 4% asegura que muy pocas veces, menos de la mitad de los docentes realmente se sienten libres a la hora de poder expresarse.

**Administrativos:** por el contrario, el 58% de los administrativos asegura que tiene la oportunidad de expresar sus ideas u opiniones, el 22% opta por casi siempre, el 14% afirma que algunas veces y el 6% indica que muy pocas, es decir, que son más los administrativos que tienen la oportunidad de decir explícitamente sus opiniones.

Estas inconformidades pueden generar discordias entre jefes y trabajadores por la falta de participación y libre expresión.

**Ítem 25: Mi jefe es accesible cuándo tengo problemas personales.**

Gráfica 25. Mi jefe es accesible cuándo tengo problemas personales.



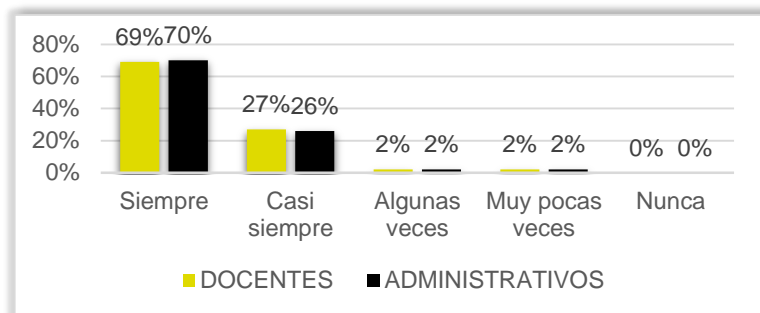
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 61% de los docentes considera que siempre su superior es accesible cuando presentan problemas, un 27% indica que casi siempre, un 6% asegura que algunas veces, otro 6% expresa que muy pocas veces, los docentes son los que más aseguran que sus jefes les colaboran con permisos o con ayuda a la solución de estos.

**Administrativos:** el 44% de los administrativos considera que siempre sienten la ayuda de parte de sus superiores cuando presentan problemas personales, el 30% asegura que casi siempre, el 16% expresa que algunas veces y el 4% señala que muy pocas veces, el número de inconformismo de parte de los administrativos es más alto puesto que según ellos ni siquiera son escuchados para lo estrictamente laboral, mucho menos para lo personal.

**Ítem 26: Mi superior directo exige de buena forma el cumplimiento de mis funciones.**

Gráfica 26. Mi superior directo exige de buena forma el cumplimiento de mis funciones.



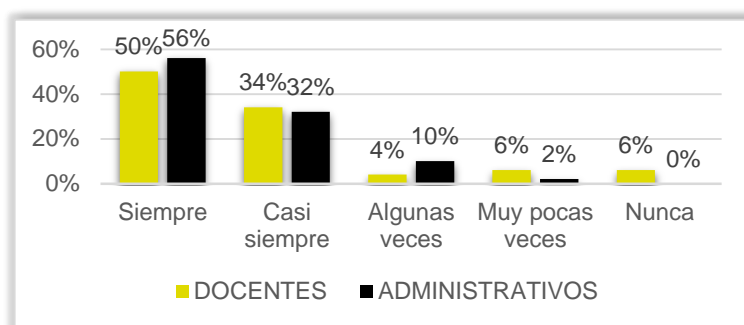
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 69% de los docentes considera que siempre su superior exige de una manera adecuada el cumplimiento de sus funciones, el 27% indica que casi siempre, el 2% señala que algunas veces y el otro 2% restante expone que muy pocas veces, esto lo que indica es el respeto que hay dentro de la Seccional sin importar los cargos.

**Administrativos:** por el contrario, el 70% de los administrativos considera que siempre sus jefes exigen de buena manera el cumplimiento de sus tareas, el 26% expresa que casi siempre, el 2% indica que algunas veces y el otro 2% afirma que muy pocas veces, estos resultados resaltan los valores y principios de nuestros jefes líderes de la Seccional. De tal manera que esto hace que no se creen situaciones desagradables a la hora de dar órdenes y el cumplimiento de estas mismas.

**Item 27: La comunicación con mi jefe es en doble vía.**

Gráfica 27. La comunicación con mi jefe es en doble vía.



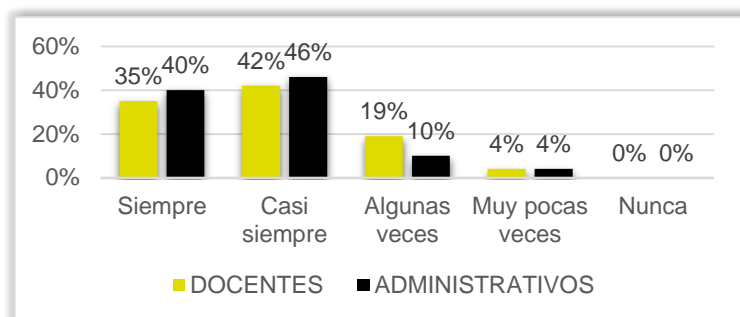
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 54% de los docentes afirma que siempre la comunicación con sus jefes es en doble vía, el 34% indica que casi siempre, el 4% asegura que algunas veces, un 6% expone que muy pocas veces y el otro 6% restante considera que nunca, sin duda alguna, se debe trabajar en la comunicación constantemente para que el ambiente laboral no se torne molesto.

**Administrativos:** el 56% de los administrativos asegura que la comunicación en doble vía con sus jefes es siempre, el 32% considera que casi siempre, el 10% ratifica que algunas veces, el 2% expresa que muy pocas veces, es decir, que la gran mayoría de los administrativos tienen una comunicación asertiva tanto el trabajador con el jefe y viceversa.

**Ítem 28: Considero que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar mis tareas.**

Gráfica 28. Considero que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar mis tareas.



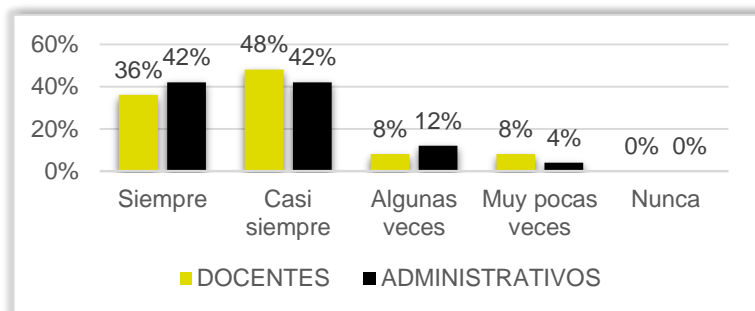
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** como se observa en la gráfica, el 35% de los docentes considera que el ambiente de trabajo es el adecuado para realizar sus funciones siempre, el 42% indica que casi siempre lo cree adecuado, el 19% expresa que algunas veces y el 4% confirma que muy pocas veces, el bajo resultado positivo con respecto a los docentes puede ser por las indiferencias que existen entre las escuelas y los mismos docentes.

**Administrativos:** el 40% de los administrativos indica que el ambiente de trabajo siempre es el adecuado para realizar sus actividades, el 46% certifica que casi siempre, el 10% confirma que algunas veces y el 4% restante asegura que muy pocas veces, esto se presenta debido a las indiferencias que existen entre algunos administrativos que generan un mal ambiente dentro de la Seccional.

**Ítem 29: Mi superior o jefe directo alienta al personal a comunicarse claramente.**

Gráfica 29. Mi superior o jefe directo alienta al personal a comunicarse claramente.



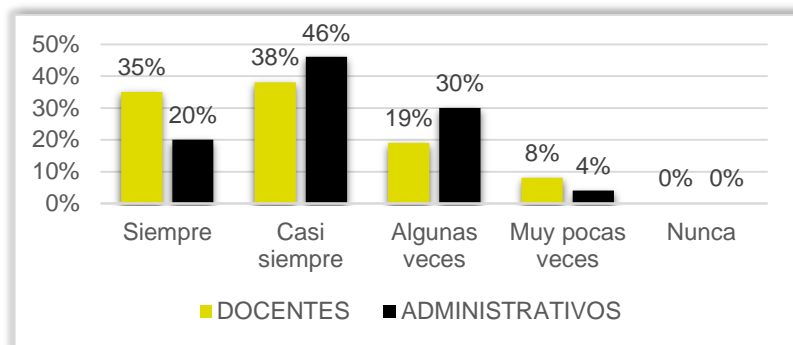
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 36% de los docentes indica que siempre su superior directo alienta al personal a comunicarse claramente, el 48% asegura que casi siempre, el 8% señala que algunas veces y el otro 8% restante considera que muy pocas veces, el superior es pieza fundamental para que dentro de la Seccional se fomente un excelente trabajo en equipo por medio de una buena comunicación.

**Administrativos:** en este estudio, el 42% de los administrativos asegura que siempre su superior incita a comunicarse claramente con sus compañeros, el 42% expresa que casi siempre, el 12% indica que algunas veces y el 4% ratifica que muy pocas veces, los resultados positivos generan una mejor relación laboral entre los colaboradores de la Seccional.

**Ítem 30: El personal de la Seccional mantiene una comunicación abierta y constante con su jefe inmediato.**

Gráfica 30. El personal de la Seccional mantiene una comunicación abierta y constante con su jefe inmediato.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** con respecto a si la comunicación que existe entre el docente y su superior es abierta y constante, el 35% de los docentes señala que siempre, el 38% afirma que casi siempre, el 19% expresa que algunas veces y el 8% considera que muy pocas veces, sin duda alguna se presentan inconformidades las cuales se tendrá que tratar a tiempo para evitar contrariedades.

**Administrativos:** el 20% de los administrativos expresa que siempre mantienen una comunicación abierta y constante con sus jefes, por el contrario, el 46% indica que solo casi siempre, el 30% expresa que algunas veces, mientras que el 4% considera que solo muy pocas veces, los administrativos presentan resultados menos favorables y esto puede llegar a generar discordias y mala convivencia en el puesto de trabajo.

En definitiva, esta segunda dimensión de liderazgo, indica como dentro de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá existe en su gran mayoría un buen liderazgo de parte de los jefes o superiores con sus colaboradores, de igual modo que en la anterior dimensión se presentan irregularidades, pero nada difícil de solucionar, con más comunicación y diálogo se puede llegar a alcanzar un liderazgo al 100%.



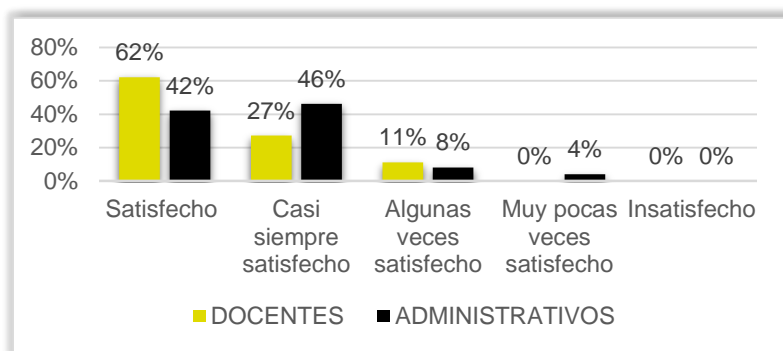
## 2.3 DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

En esta dimensión, se pretendió determinar el nivel de satisfacción laboral que tienen los colaboradores de la Seccional dentro de su lugar de trabajo. La satisfacción laboral son todos esos sentimientos que expresa el colaborador sobre su puesto de trabajo, ya sean positivos o negativos. La dimensión consta de 15 ítems que tanto los docentes y los administrativos seleccionaron por medio de la escala Likert, que cuenta con cinco opciones de respuesta, en la cual expresan su grado de acuerdo o desacuerdo frente a dichas afirmaciones:

1. Satisfecho
2. Casi siempre satisfecho
3. Algunas veces satisfecho
4. Muy pocas veces satisfecho
5. Insatisfecho

### **Ítem 31: Estoy satisfecho con el progreso que hasta ahora he obtenido laboralmente.**

Gráfica 31. Estoy satisfecho con el progreso que hasta ahora he obtenido laboralmente.



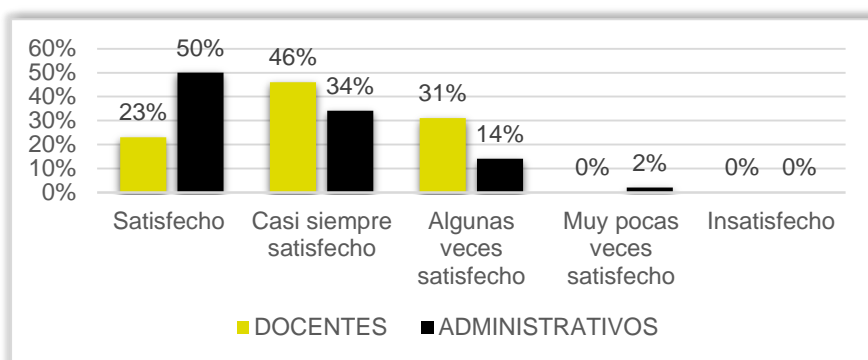
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 62% de los docentes considera que siempre están satisfechos con el progreso obtenido laboralmente dentro de la Seccional, mientras que el 27% señala que casi siempre están satisfechos, el 11% expresa que solo algunas veces están satisfechos, es decir, que los docentes en su gran mayoría consideran que gracias a la Seccional han avanzado en su vida laboral,

**Administrativos:** el 42% de los administrativos están siempre satisfechos con el progreso laboral dentro de la Seccional, el 46% de ellos indica que casi siempre están satisfechos, el 8% señala que algunas veces se encuentran satisfechos. Aquí se observa algo favorable y es que tanto docentes como administrativos sienten ese progreso y avance, es decir, que, aunque no tengan las mismas funciones tiene la misma oportunidad sin desigualdad alguna.

### Ítem 32: Me siento satisfecho con mi equipo de trabajo.

Gráfica 32. Me siento satisfecho con mi equipo de trabajo.



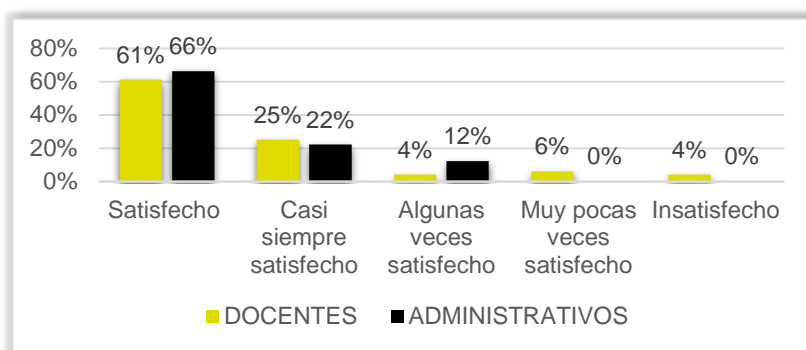
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 23% de los docentes considera que siempre se sienten satisfechos con su equipo de trabajo, un 46% expone que casi siempre están satisfechos, y, por el contrario, el 31% asegura que algunas veces están satisfechos, como se observa existe inconformismo, esto puede ser debido a que existen diferencias políticas y más desunión dentro de ellos.

**Administrativos:** el 50% de los administrativos señala que siempre están satisfechos con su equipo de trabajo, mientras que el 34% asegura que casi siempre se encuentran satisfechos, por otro lado, el 14% afirma que algunas veces están satisfechos y finalmente el 2% considera que muy pocas veces están satisfechos, la mitad de los administrativos están conformes y la otra mitad varía mucho en su respuesta, lo que quiere decir que falta más integración y trabajo en equipo.

### Ítem 33: Me siento satisfecho con mi jefe o superior directo.

Gráfica 33. Me siento satisfecho con mi jefe o superior directo.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

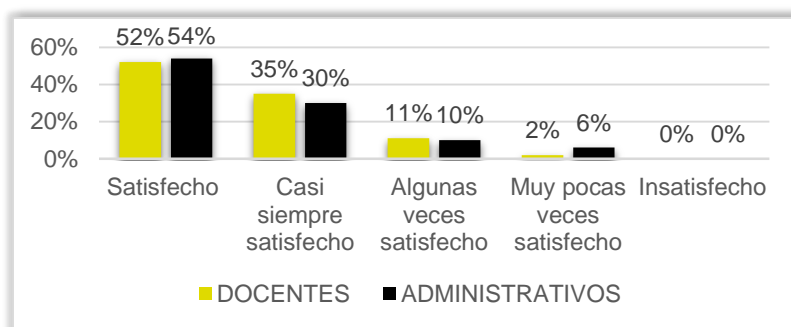
**Docentes:** de acuerdo al estudio se detalla que el 61% de los docentes están siempre satisfechos con su superior o jefe, mientras que el 25% indica que casi siempre, el 4% asegura que algunas veces están satisfechos, el 6% ratifica que muy pocas veces están satisfechos y el 4% expresa que se encuentran insatisfechos, se observan respuestas más variables por parte de los docentes, lo que genera inconformidades.

**Administrativos:** como la gráfica lo señala, el 66% de los administrativos considera que siempre están satisfechos con sus superiores, el 22% asegura que casi siempre están satisfechos y por último, el 12% expresa que algunas veces

están satisfechos, lo que crea una buena relación y buen desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

**Ítem 34: Me siento satisfecho con el lugar donde desarrollo mi trabajo.**

Gráfica 34. Me siento satisfecho con el lugar donde desarrollo mi trabajo.



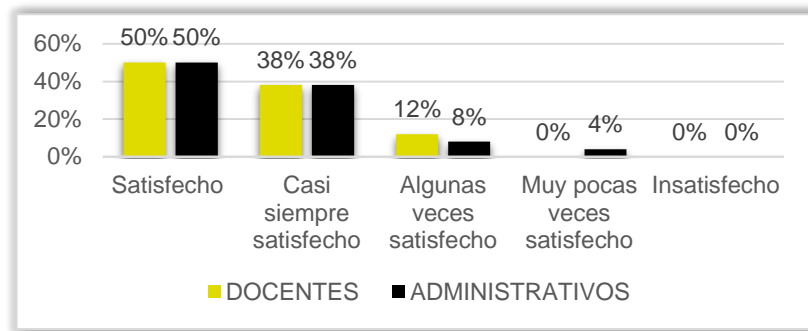
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** la gráfica demuestra, que el 52% de los docentes afirma que siempre se sienten satisfechos con el lugar donde desarrollan sus actividades laborales, por otro lado, el 35% expresa que casi siempre están satisfechos, mientras que el 11% asegura que algunas veces están satisfechos y finalmente el 2% señala que muy pocas veces se encuentran satisfechos, algunos profesores como los de cátedra no tienen el privilegio de tener un cubículo o un espacio para sus tutorías y esto es lo que genera discordias a veces.

**Administrativos:** a continuación, se observa que el 54% de los administrativos se sienten siempre satisfechos con la zona donde realizan sus actividades, el 30% de ellos señala que casi siempre se encuentran satisfechos, por otro lado, el 10% considera que algunas veces están satisfechos, mientras que el 6% expresa que muy pocas veces están satisfechos, si el personal se encuentra ubicado en un lugar adecuado y con las condiciones necesarias para realizar su trabajo, realizara sus labores con más eficiencia y eficacia.

**Ítem 35: En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades libremente.**

Gráfica 35. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar satisfactoriamente mis habilidades libremente.



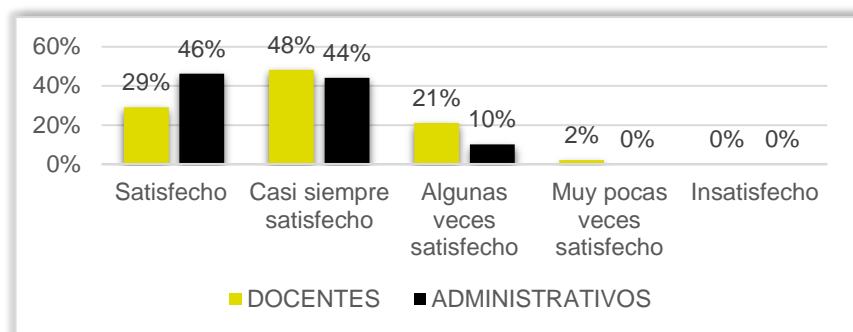
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** como se observa en la gráfica, el 50% de los docentes considera que siempre tienen la oportunidad de llevar a cabo sus habilidades libremente, por otro lado, el 38% señala que casi siempre están satisfechos, mientras que el 12% asegura que algunas veces, esto proporciona más confianza en el personal y más participación y creatividad de parte de ellos.

**Administrativos:** el 50% de los administrativos están satisfechos siempre con la libertad que tienen a la hora de desarrollar sus habilidades, el 38% expresa que casi siempre están satisfechos, el 8% afirma que algunas veces están satisfechos y por últimos, el 4% restante señala que solo muy pocas veces están satisfechos, gran mayoría de los administrativos sienten la libertad de llevar a cabo sus funciones sin recibir prejuicios y eso les ayuda familiarizarse más con la Seccional.

**Ítem 36: Estoy satisfecho con el compromiso que tienen mis compañeros para realizar un trabajo de calidad.**

Gráfica 36. Estoy satisfecho con el compromiso que tienen mis compañeros para realizar un trabajo de calidad.



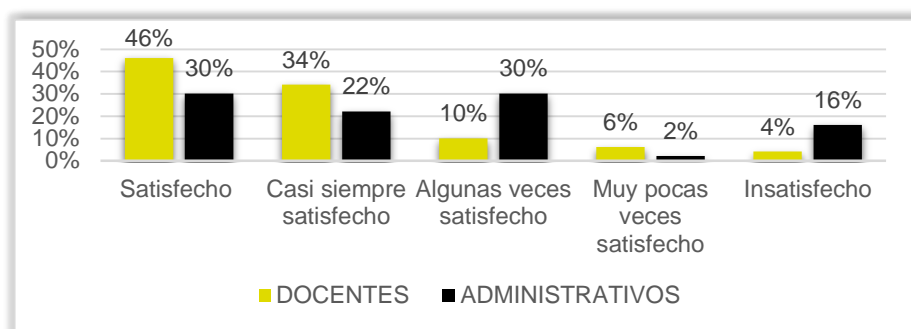
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 29% de los docentes afirma que siempre están satisfechos con el compromiso de sus compañeros a la hora de realizar su trabajo, el 48% considera que casi siempre están satisfechos, mientras que el 21% señala que solo algunas veces 21% y finalmente el 2% restante ratifica que muy pocas veces se encuentran satisfechos, se nota una inconformidad por parte de los docentes, esto puede ser debido a la forma en que cada uno realiza sus actividades, puesto que tienen variedad a la hora de desarrollar las temáticas y no todos siempre están de acuerdo, lo que hace que se generen críticas entre los docentes.

**Administrativos:** el 46% de los administrativos expresa que siempre están satisfechos con el compromiso que tienen sus demás compañeros, el 44% de ellos asegura que casi siempre están satisfechos y, por último, el 10% indica que solo algunas veces se sienten satisfechos, los administrativos tienden a relacionarse mucho más en el trabajo, por tal motivo tienen que encontrar una manera en la cual todos estén comprometidos con el desarrollo de las funciones.

**Ítem 37: Me siento satisfecho con el salario y las prestaciones que recibo.**

Gráfica 37. Me siento satisfecho con el salario y las prestaciones que recibo.



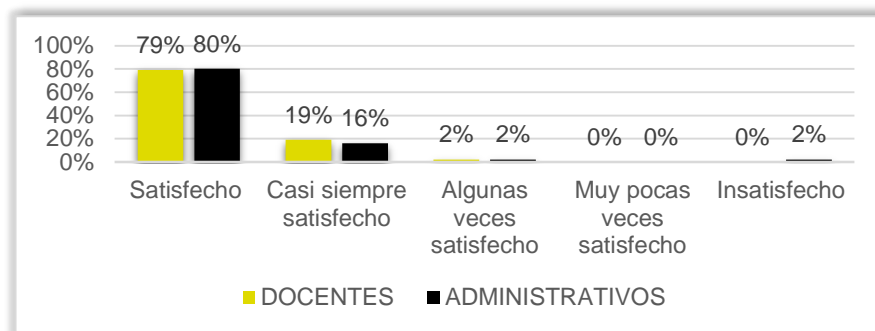
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el estudio afirma que, el 46% de los docentes se encuentra satisfechos con el salario y las prestaciones que reciben, el 34% de ellos señala que casi siempre están satisfechos, el 10% asegura que solo algunas veces, sin embargo, el 6% expresa que solo muy pocas veces están satisfechos y por último se infiere que el 4% considera que nunca están satisfechos, hay inconformidades por parte de los docentes, pero esto repercute en que algunos tienen un nivel más alto con respecto a lo académico y a sus cargos.

**Administrativos:** por otro lado, el 30% de los administrativos están satisfechos con el salario y prestaciones que reciben, el 22% asegura que solo casi siempre están satisfechos, mientras que el 30% indica que solo algunas veces están satisfechos, por otro lado, el 2% señala que muy pocas veces están satisfechos y finalmente, el 16% considera que están insatisfechos con sus salarios y prestaciones, en la gráfica se aprecia que son los administrativos los más insatisfechos frente a este tema, esto se debe a que los salarios no siempre corresponden al cargo de funciones que el personal realiza, es decir, que no se recibe un salario justo acorde a la sobrecarga laboral.

**Ítem 38: Me siento satisfecho con la puntualidad del pago de mi salario y prestaciones.**

Gráfica 38. Me siento satisfecho con la puntualidad del pago de mi salario y prestaciones.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

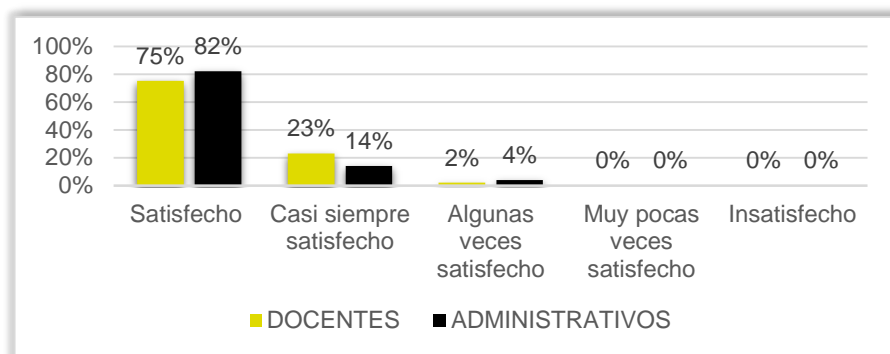
**Docentes:** Un 79% de los docentes afirma estar siempre satisfecho con la puntualidad que tiene la Seccional a la hora de cancelar el salario y prestaciones, mientras que el 19% considera que casi siempre están satisfechos y por el contrario el 2% señala que solo algunas veces se encuentran satisfechos, los resultados son muestra de la seriedad y también del agradecimiento de parte de la Universidad con los docentes.

**Administrativos:** el 80% de ellos considera que siempre están satisfechos con la puntualidad del pago de su salario y prestaciones, por otro lado, el 16% ratifica que casi siempre están satisfechos, mientras que el 2% expone que algunas veces se sienten satisfechos y finalmente el otro 2% restante afirma que nunca está satisfecho, esto genera que los administrativos se sientan satisfechos por el trabajo que realizan y tengan cada vez un motivo para desarrollar sus labores correctamente.



**Ítem 39: Me siento satisfecho por el trabajo que realizo en la Seccional.**

Gráfica 39. Me siento satisfecho por el trabajo que realizo en la Seccional.



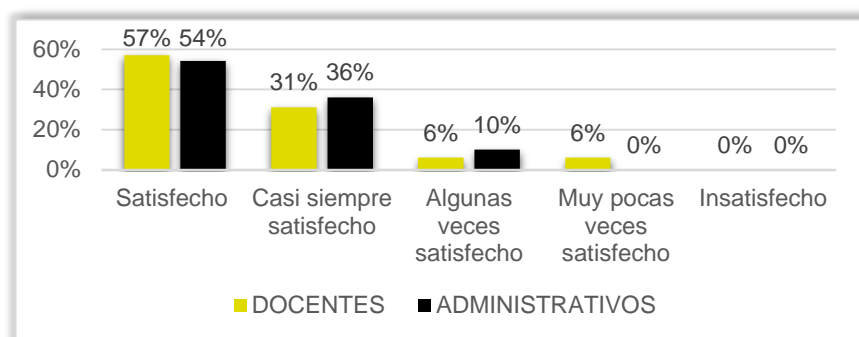
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** la gráfica demuestra que el 75% de los docentes se sienten siempre satisfechos con el trabajo que realizan dentro de la Seccional, por otro lado, el 23% indica que casi siempre están satisfechos, mientras que el 2% restante expresa que algunas veces están satisfechos, al existir tanta satisfacción con respecto a las actividades que los docentes realizan, genera un mejor resultado académicamente y le da prestigio a la Seccional.

**Administrativos:** en la gráfica se señala que el 82% de ellos están siempre satisfechos con las labores que realizan dentro de la Seccional, por otro lado, el 14% asegura que casi siempre están satisfechos y por último el 4% afirma que algunas veces se encuentran satisfechos, al estar satisfechos con su actividad laboral, genera cariño hacia su trabajo y mejores resultados dentro de la Seccional por parte de la administración.

**Ítem 40: Me siento satisfecho por el trato que recibo dentro de la Seccional.**

Gráfica 40. Me siento satisfecho por el trato que recibo dentro de la Seccional.



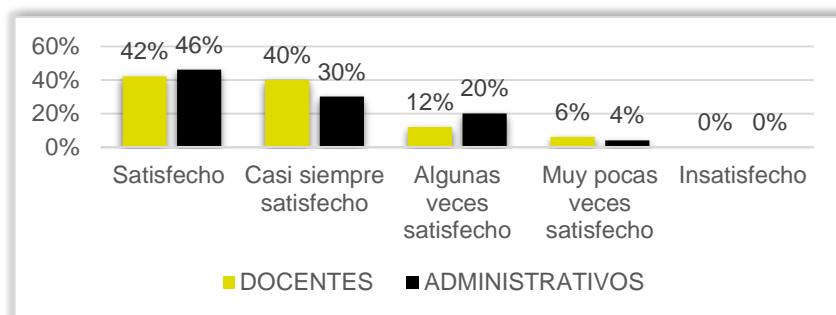
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** se analiza que el 57% de los docentes se sienten satisfechos con el trato que reciben dentro de la Seccional, por otro lado, el 31% de ellos afirman que casi siempre están satisfechos, mientras que el 6% señala que algunas veces están satisfechos y de la misma forma, el otro 6% restante indica que solo muy pocas veces se encuentran satisfechos, gran mayoría del profesorado sienten agrado por el trato recibido dentro de la Universidad.

**Administrativos:** se considera que el 54% de los administrativos se encuentran satisfechos por el trato de parte de los demás colaboradores de la Seccional, mientras que, el 36% afirma que casi siempre se encuentran satisfechos y por último el 10% de ellos expresa que solo algunas veces están satisfechos, los administrativos viven satisfechos por el trato dentro de la Universidad por parte de sus jefes, compañeros de trabajo, estudiantes y demás personas con las que se relacionan cotidianamente.

**Ítem 41: Me siento satisfecho con la manera en que la Seccional me hace sentir lo importante que es mi trabajo**

Gráfica 41. Me siento satisfecho con la manera en que la Seccional me hace sentir lo importante que es mi trabajo.



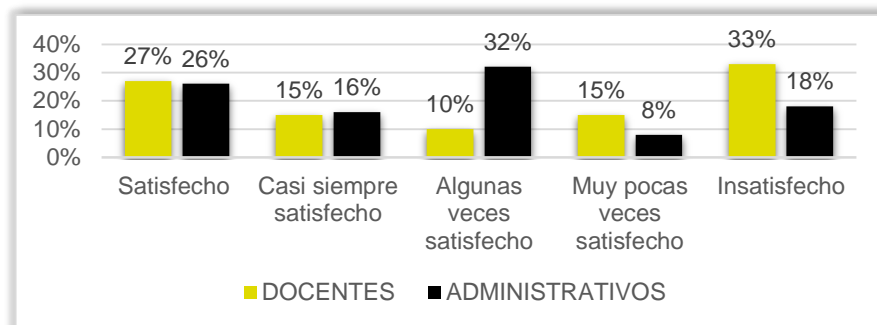
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 42% de los docentes considera que siempre se sienten satisfechos con respecto a la forma en que la Seccional demuestra lo significativo que es su trabajo, mientras que el 40% indica que casi siempre se encuentran satisfechos, por otro lado, el 12% afirma que solo algunas veces están satisfechos y finalmente el 6% señala que solo muy pocas veces están satisfechos, es de gran importancia hacer saber al personal el valor tan significativo que son para la Universidad.

**Administrativos:** según la gráfica el 46% de los administrativos afirma que siempre están satisfechos de cómo la Seccional les hace sentir lo importante que es el trabajo que realizan, sin embargo, el 30% expresa que solo casi siempre están satisfechos, mientras que, el 20% expresa que algunas veces están satisfechos y por último el 4% indica que muy pocas veces se encuentran satisfechos, estos bajos resultados, demuestran que la moral puede estar baja frente a su trabajo y que no lleguen adecuadamente al cumplimiento de sus objetivos laborales debido a esos incentivos que no todos sienten recibir.

**Ítem 42: Me siento satisfecho con los incentivos que he recibido por realizar un esfuerzo extra de mi parte.**

Gráfica 42. Me siento satisfecho con los incentivos que he recibido por realizar un esfuerzo extra de mi parte.



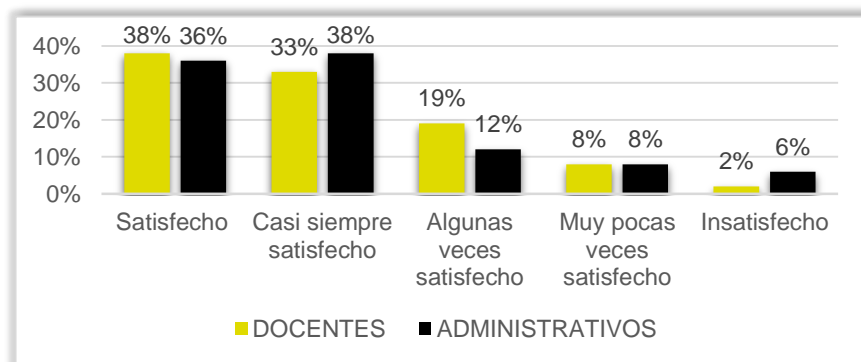
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 27% de los docentes afirma que se sienten satisfechos con los incentivos que reciben por su esfuerzo extra dentro de la Seccional, un 15% considera que casi siempre están satisfechos, un 10% indica que algunas veces están satisfechos, un 15% expone que solo muy pocas veces se encuentran satisfechos y por último un 33% ratifica que nunca se sienten satisfechos, no siempre se podrá incentivar monetariamente, pero si con un reconocimiento así sea de agradecimiento para hacerle saber a los docentes que la Universidad aprecia el valor extra que ellos aportan.

**Administrativos:** el 26% de los administrativos asegura que siempre están satisfechos con respecto a los incentivos recibidos por parte del esfuerzo extra que realizan dentro de la Universidad, mientras que, el 16% afirma que casi siempre están satisfechos, por otro lado el 32% indica que solo algunas veces están satisfechos, sin embargo, el 8% señala que muy pocas veces se encuentran satisfechos y para finalizar, el 18% considera que nunca están satisfechos, no han recibido incentivos por trabajos extra con respecto a temas de acreditaciones o eventos especiales y han tenido que alargar su horario laboral para realizar dichas actividades.

### Ítem 43: Me siento satisfecho con los beneficios que recibo.

Gráfica 43. Me siento satisfecho con los beneficios que recibo.



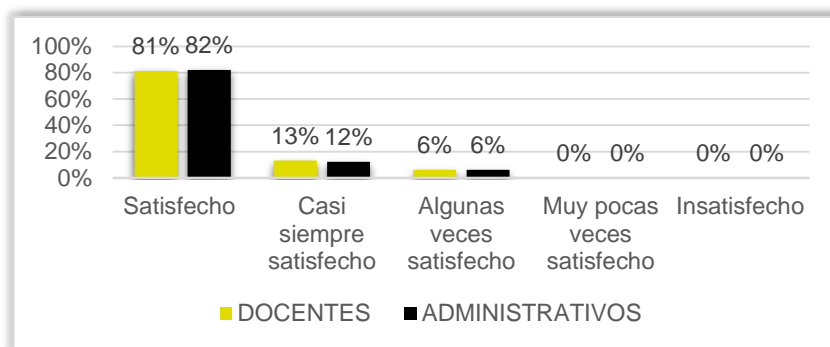
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** se analizó en el estudio que el 38% de los docentes se sienten satisfechos con los beneficios recibidos, mientras que, el 33% afirma que casi siempre se sienten satisfechos, por otro lado, el 19% señala que algunas veces están satisfechos, además, el 8% indica que muy pocas veces están satisfechos y por último el 2% expone que nunca se encuentran satisfechos, se observan inconformidades por parte de los docentes, entonces sería bueno examinar si los beneficios son equitativamente para todos.

**Administrativos:** asimismo, se analiza que el 36% de los administrativos están satisfechos siempre con los beneficios recibidos por parte de la Seccional, el 38% indica que casi siempre están satisfechos, el 12% expresa que solo algunas veces están satisfechos, mientras que el 8% expresa que solo muy pocas veces se encuentran satisfechos y finalmente el 6% ratifica que nunca están satisfechos, se registran resultados de desagrado por parte de los administrativos y esto genera que se creen preferencias y se cree una desigualdad y con el tiempo una rivalidad.

**Ítem 44: Me siento satisfecho y alegre de ser parte de la Universidad.**

Gráfica 44. Me siento satisfecho y alegre de ser parte de la Universidad.



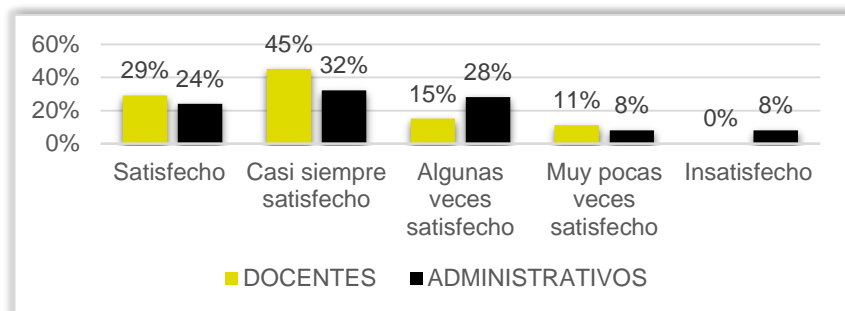
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el estudio permitió conocer que el 81% de los docentes están siempre satisfechos de ser parte de la Universidad, mientras que el 13% afirma que casi siempre están satisfechos y en por otra parte el 6% indica que algunas veces están satisfechos, sin duda alguna la mayoría de los docentes se sienten satisfechos de laboral en la UPTC ya que es tan reconocida y tiene un excelente prestigio entre las Universidades públicas del país.

**Administrativos:** por otro lado, el 82% de los administrativos se encuentran siempre satisfechos de ser parte de la Universidad UPTC, un 12% ratifica que casi siempre están satisfechos y finalmente el 6% restante señala que solo algunas veces se encuentran satisfechos, la gran mayoría de los administrativos están agradecidos con la Universidad por brindarles la oportunidad laboral, sabiendo que en Chiquinquirá los altos niveles de desempleo son sorprendentes.

**Ítem 45: Me siento satisfecho con los buenos y equitativos beneficios que otorga la Universidad a los colaboradores.**

Gráfica 45. Me siento satisfecho con los buenos y equitativos beneficios que otorga la Universidad a los colaboradores.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el estudio estableció que el 29% de los administrativos afirma que siempre se sienten satisfechos con los beneficios buenos y equitativos que les ofrece la Universidad, por otro lado, el 45% indica que casi siempre se sienten satisfechos, mientras que el 15% expresa que solo algunas veces están satisfechos y finalmente el 11% asegura que muy pocas veces se encuentran satisfechos, la idea es no hacer sentir a unos más importantes que a otros, se sabe que no tienen la misma escolaridad, la misma antigüedad y los mismos cargos, pero desde que un individuo empieza a ser parte la Universidad eso ya le otorga una relevancia dentro de ella.

**Administrativos:** por otra parte, el 24% de los administrativos manifiestan que siempre están satisfechos con los buenos y equitativos beneficios que reciben de parte de la Universidad, el 32% afirma que casi siempre están satisfechos, el 28% indica que solo algunas veces, el 8% expresa que muy pocas veces y el 8% restante asegura que nunca están satisfechos, como se observa en la gráfica los administrativos no consideran que los beneficios sean buenos y equitativos de tal manera que se crea esa inconformidad.

Dicho lo anterior y después de realizar el análisis a esta tercera dimensión de satisfacción laboral, se observa como el personal tanto docentes y administrativos

señalan que están en su gran mayoría satisfechos, pero cabe resaltar que en unos ítems se observan colaboradores satisfechos con respecto a los reconocimientos y salarios puesto que no consideran que sean justos, debe realizarse un seguimiento para que estos sean los apropiados y equitativos para cada colaborador dentro de la Seccional.



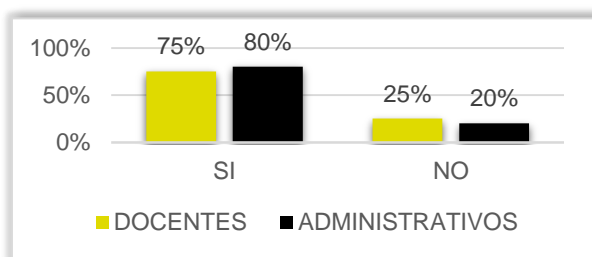
## 2.4 DIMENSIÓN DE ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS

En esta dimensión, se identificaron las diferentes actitudes y comportamientos que tienen los colaboradores de la Seccional dentro de su lugar de trabajo y con sus compañeros de trabajo. Las actitudes son esas emociones que establecen la representación en que ellos observan el ambiente laboral dentro su puesto de trabajo, es decir, que estudia su comportamiento en general dentro de la organización. La dimensión consta de 14 ítems que tanto los docentes y los administrativos respondieron según lo vivido en el desempeño de su trabajo, las opciones de respuesta corresponden a dos:

1. Sí
2. No.

### **Ítem 46: Si es necesario cambiar mi día de descanso, me resulta fácil comprender la situación.**

Gráfica 46. Si es necesario cambiar mi día de descanso, me resulta fácil comprender la situación.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

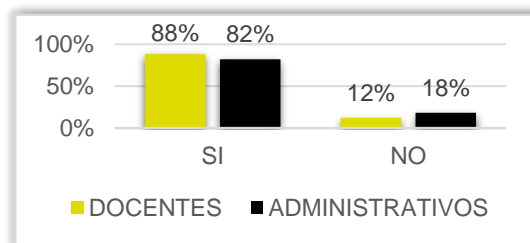
**Docentes:** el estudio demuestra que el 75% de los docentes señala que están dispuestos a cambiar un día de descanso si es necesario y el 25% afirma que no toleran la idea de sacrificar sus días de descanso si la Universidad lo necesita.

**Administrativos:** el 80% de los administrativos indica que ellos si estarían dispuestos para cambiar su día de trabajo, mientras que el 20% de los

administrativos asegura que no lo harían, lo que hace que se observe el compromiso y la disposición de parte del personal.

**Ítem 47: Se me facilita establecer relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.**

Gráfica 47. Se me facilita establecer relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.



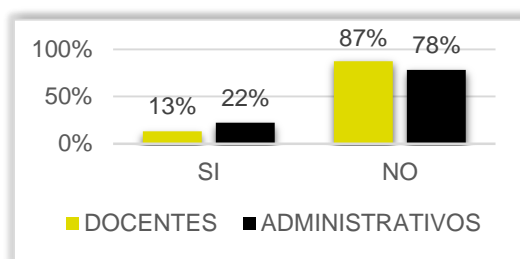
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** un 88% de los docentes afirma que, si se les facilita establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, por otro lado, el 12% de los docentes expresan que no, los docentes son quienes más facilidad tienen para relacionarse, lo que hace que la convivencia sea más amena y se observa la actitud positiva de parte de los colaboradores.

**Administrativos:** el 82% de los administrativos afirma que, si pueden mantener una buena relación con sus compañeros de trabajo, mientras que el 18% de ellos no tiene la capacidad para entablar relaciones interpersonales con sus compañeros y esto puede llegar a crear conflicto entre ellos.

**Ítem 48: Pierdo la paciencia con mis compañeros de trabajo rápidamente.**

Gráfica 48. Pierdo la paciencia con mis compañeros de trabajo rápidamente.



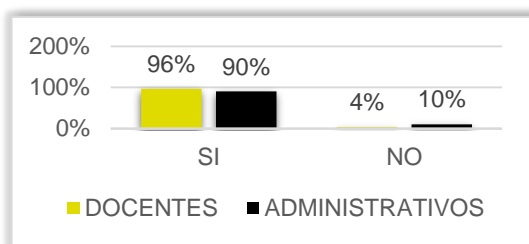
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** se analiza que el 13% de los docentes indica que pierden fácilmente la paciencia con sus compañeros de trabajo, por otra parte, el 87% señala que no, que son más tranquilos y no presentan actitudes de desespero, los docentes son más pasivos y se saben controlar en situaciones molestas con sus compañeros de trabajo.

**Administrativos:** en cuanto a los administrativos, el 22% afirma que pierden la paciencia muy rápidamente con sus compañeros y el 78% expresa que no les sucede esto, como la gráfica demuestra los administrativos tienden a no tener tanta paciencia, lo que puede provocar malestar dentro de la Seccional.

#### Ítem 49: Procuro comprender la opinión de mis compañeros, aun cuando estoy en desacuerdo.

Gráfica 49. Procuro comprender la opinión de mis compañeros, aun cuando estoy en desacuerdo.



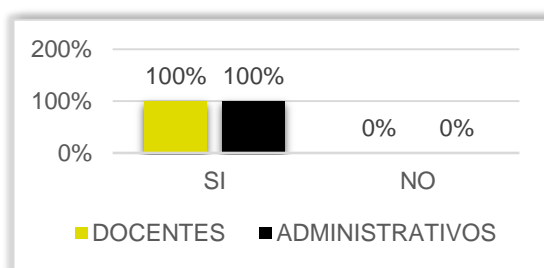
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** la gráfica muestra como un 96% de los docentes afirma que tienen la capacidad de comprender las diferentes opiniones de sus compañeros, aun así, sin ellos estar de acuerdo y un 4% indica que no, en estos resultados se nota el profesionalismo que existe dentro del grupo de docentes de la Seccional.

**Administrativos:** un 90% de los administrativos expresa que son comprensivos a la hora de escuchar las distintas opiniones de sus demás compañeros, mientras que el 10% indica que no tienen la misma capacidad de comprensión, como se observa en la gráfica los administrativos tienden a tener menos comprensión frente a este tema y esto genera disgustos e indiferencias entre ellos, sin embargo se debe rescatar que también gran mayoría de ellos son personas tolerantes y respetuosas ante las diferentes opiniones de las personas con las que conviven dentro de su lugar de trabajo.

#### **Ítem 50: Mantengo una conducta aceptable con mis compañeros para hacer amena la convivencia.**

Gráfica 50. Mantengo una conducta aceptable con mis compañeros para hacer amena la convivencia.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

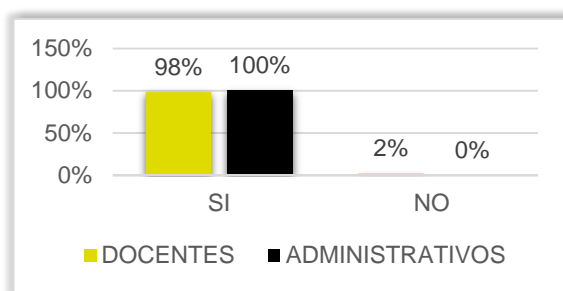
**Docentes:** se observa en la gráfica que el 100% de los docentes manifiesta una conducta agradable que permite hacer más amena la convivencia dentro de su lugar de trabajo.

**Administrativos:** de igual manera, el 100% de los administrativos afirma conservar un comportamiento adecuado para hacer más grata la vivencia laboral dentro de la Seccional.

No cabe duda de que hay indiferencias dentro del personal, pero aun así ellos demuestran ser personas profesionales y tener la capacidad de limitarse al cumplimiento de sus funciones sin crear conflicto.

#### **Ítem 51: Generalmente trabajo con energía y rapidez.**

Gráfica 51. Generalmente trabajo con energía y rapidez.



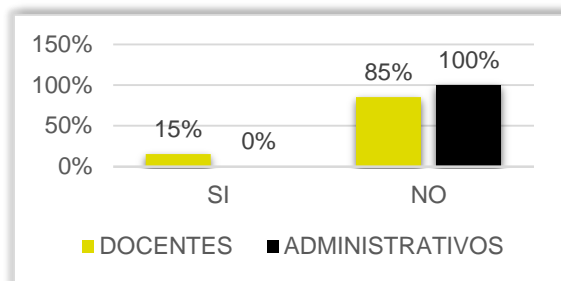
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 98% de los docentes afirma realizar su trabajo con energía y rapidez y por otro lado, el 2% aseguran no hacerlo, la gran mayoría de los docentes demuestran ser personas activas a la hora de realizar sus funciones de una manera enérgica dentro de la Seccional.

**Administrativos:** el 100% de los administrativos considera que siempre trabajan con energía y rapidez dentro de la Seccional, es decir, que son personas proactivas que trabajan fuertemente para lograr el cumplimiento de sus funciones, eso demuestra que, así como son en el área de sus trabajos también lo son en sus vidas personales y demás.

#### **Ítem 52: Los problemas personales que se me presentan, me impiden cumplir con mis actividades laborales.**

Gráfica 52. Los problemas personales que se me presentan, me impiden cumplir con mis actividades laborales.



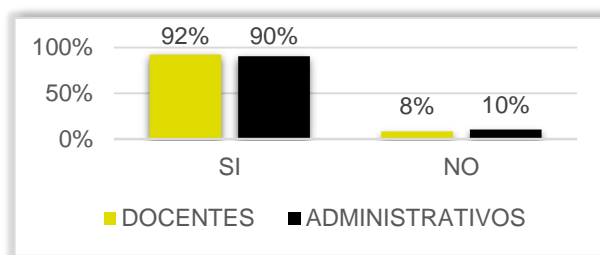
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** según el estudio, el 15% de los docentes afirma que sus problemas personales les impiden realizar algunas veces sus funciones dentro de la Seccional, mientras que, el 85% asegura que sus problemas personales no representan ningún impedimento para llevar a cabo sus funciones.

**Administrativos:** se observa en la gráfica que el 100% de los administrativos afirma que nunca dejan que sus problemas personales, afecte sus funciones dentro de su trabajo, es decir, que saben diferenciar el espacio laboral del personal.

### Ítem 53: Soy capaz de manejar cualquier situación que se presente dentro del trabajo

Gráfica 53. Soy capaz de manejar cualquier situación que se presente dentro del trabajo.



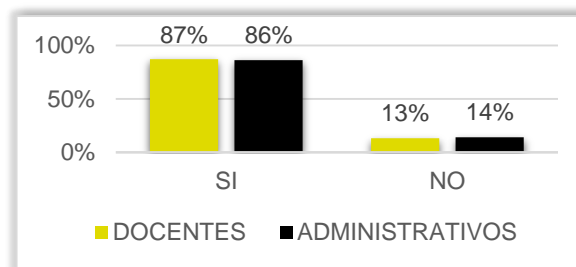
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 92% de los docentes indica que se sienten capacitados para manejar cualquier situación que se presente dentro de su lugar de trabajo, mientras que el 8% de ellos afirma que no, ellos demuestran su eficiencia y su eficacia y su actitud para desenvolverse en cualquier situación ya sea buena o mala dentro de su lugar de trabajo

**Administrativos:** como se observa en la gráfica el 90% de los administrativos se sienten capaces de controlar y reaccionar a cualquier situación que se presente dentro de la Seccional y el 10% asegura que no; mantener una mente positiva frente a cualquier situación no es nada fácil, pero la mayoría aseguran tener la capacidad para manejar cualquier escenario que suceda en la Universidad.

**Ítem 54: Disfruto el trabajo en el que tenga cambios constantes de actividad.**

Gráfica 54. Disfruto el trabajo en el que tenga cambios constantes de actividad.



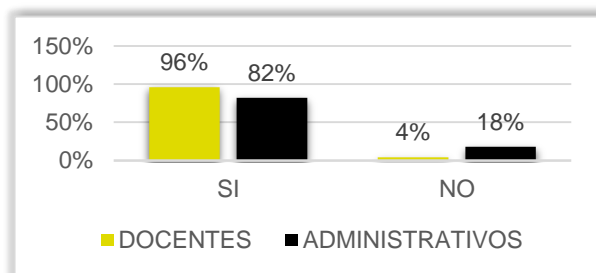
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** se observa que el 87% de los docentes expresa que, si disfrutan tener cambios constantes dentro de su actividad, mientras que el 13% no, los docentes son personas con una actitud positiva que les agrada la idea de tener cambios constantemente dentro de su lugar de trabajo,

**Administrativos:** el 86% de los administrativos ratifica que les agrada la idea de tener cambios dentro de su trabajo, por otro lado, el 14% expresa que no, es decir, que son personas que disfrutan obtener nuevos conocimientos y compartir con personas diferentes a su actual entorno laboral.

**Ítem 55: Me gusta interactuar con los demás colaboradores de la seccional.**

Gráfica 55. Me gusta interactuar con los demás colaboradores de la seccional.



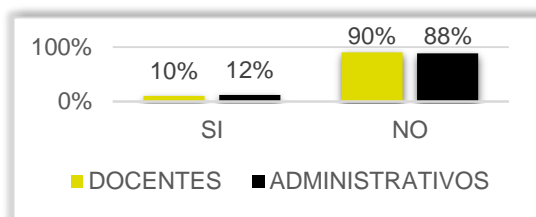
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 96% de los docentes afirma que, si les gusta relacionarse con los demás colaboradores de la Seccional, sin embargo, el 4% manifiesta que no, a los docentes les agrada interactuar con los demás trabajadores de la Seccional, lo que hace ver una actitud y conducta de personas alegres y corteses.

**Administrativos:** al 82% de los administrativos asegura que les gusta interactuar con los demás colaboradores de la Seccional y el 18% ratifica que no, aunque la mayoría de ellos eligen positivamente, existen algunos que no lo hicieron y su actitud negativa y distante, puede generar malentendidos.

**Ítem 56: Muestro un estado de ansiedad excesivo cuando se llevan a cabo actividades grupales.**

Gráfica 56. Muestro un estado de ansiedad excesivo cuando se llevan a cabo actividades grupales.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

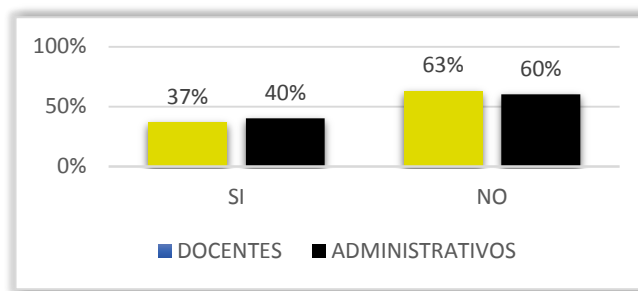


**Docentes:** el 10% de los docentes afirma que presentan un estado de ansiedad mientras realizan sus actividades grupales y, por otro lado, el 90% asegura que no pasan por este síntoma, la ansiedad es un síntoma muy común dentro de las personas y más que todo cuando se rodea de ambientes tan variables y llenas de funciones como algunos docentes, como los de la Seccional.

**Administrativos:** se observa que un 12% de los administrativos se sienten con ansiedad a la hora de compartir en actividades grupales, mientras que el 88% afirma no presentar este síntoma, sin duda alguna cada persona es diferente y por lo tanto reacciona a las situaciones de maneras muy opuestas, pero si se mostrara más unión y aceptación por parte de los compañeros de trabajo se podría evitar estas incomodidades a la hora de realizar integraciones dentro de la seccional.

#### **Ítem 57: Me suelo estresar fácilmente cuando tengo carga laboral.**

Gráfica 57. Me suelo estresar fácilmente cuando tengo carga laboral.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

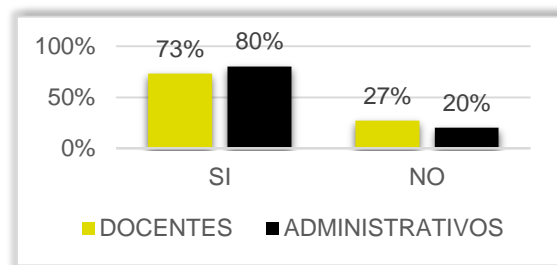
**Docentes:** se analiza que el 37% de los docentes considera que se estresan fácilmente debido a la carga laboral, mientras que el 63% expresa que no les sucede, el estrés actualmente es una enfermedad que si se deja avanzar puede con llevar a trastornos emocionales, por tal motivo es bueno generar actividades donde los docentes también tengan un momento de relajación

**Administrativos:** el 40% de los administrativos asegura que se estresan fácilmente con la carga laboral de su trabajo y por otro lado el 60% indica que no

es así, como se observa son resultados altos y muy negativos, por eso, es bueno estar al tanto de esas cargas laborales porque también está en riesgo la salud y bienestar de los trabajadores.

**Ítem 58: En una carrera es más importante competir que ganar.**

Gráfica 58. En una carrera es más importante competir que ganar.



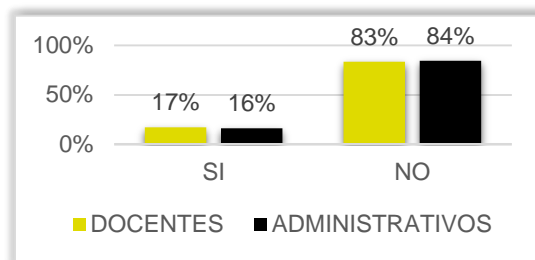
Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** el 73% de los docentes considera que en una carrera es más importante competir que ganar, sin embargo, el 27% afirma que no tienen ese pensamiento, la gráfica demuestra cómo algunos docentes son personas competitivas que siempre buscan ganar y obtener lo que se propongan y no solo se quedan con la idea de haber competido.

**Administrativos:** el 80% de los administrativos afirma que es más importante competir que ganar y por otro lado el 20% asegura que no, esto quiere decir que, la mayoría de los administrativos se preocupan más por aprender que por ganar, pero unos pocos demuestran más ganas de triunfar que de rivalidad.

**Ítem 59: Siente el error como un fracaso.**

Gráfica 59. Siente el error como un fracaso.



Fuente: Propia a partir de la información recabada

**Docentes:** se analiza que el 17% de los docentes considera que un error es como un fracaso, mientras que, el 83% expresa que no lo ven de esa manera, son personas que muestran actitudes positivas a pesar de las dificultades por las que estén atravesando tanto laboral como personalmente, sin embargo, hay docentes que son exigentes por lo tanto no conciben los errores como una oportunidad.

**Administrativos:** por otro lado, el 16% de los administrativos asegura que ven el error como un fracaso, mientras que el 84% indica que no, esto genera más confianza en las personalidades de ellos y verán sus errores como oportunidades para mejorar y no para frustrarse de una manera negativa, este ítem no puede ser juzgado, puesto que cada persona tiene un comportamiento totalmente opuesto a las demás.

En conclusión, las actitudes y comportamientos de los colaboradores de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá, son las adecuadas y agradables para lograr conservar una mejor convivencia dentro de la Seccional, se observa como docentes y administrativos tienen capacidad para relacionarse con los demás colaboradores y como tienen siempre la actitud de trabajar con energía y rapidez llevando a cabo el cumplimiento de sus funciones de la mejor manera posible.

## 2.5 TABLA COMPARATIVA ENTRE DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA UPTC FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ

A continuación, la siguiente tabla comparativa, presenta un breve resumen de las diferentes opiniones que tienen los docentes y los administrativos de la Seccional, puesto que sin duda alguna tienen diferentes formas de percibir el clima organizacional, debido a que, no se encuentran en las mismas situaciones y manejan diferentes funciones y horarios en sus puestos de trabajo.

Tabla 5. Comparación docentes- administrativos

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>
<b>Motivación laboral</b>	La motivación laboral por parte de los docentes de la Seccional es positiva puesto que ellos en su gran mayoría se encuentran motivados y les gusta el trabajo que realizan, afirman estar motivados con el crecimiento y oportunidades a nivel profesional dentro de la seccional. Por otro lado, no se sienten cómodos con su ambiente de trabajo, esto sucede debido a la falta de comunicación e integración con los demás docentes de la Seccional.	La motivación laboral es también muy favorable por parte de los administrativos, esto les permite desarrollar sus funciones con ánimo y energía, sin embargo, no deja de existir ciertas fallas, por ejemplo, en el ítem relacionado con los reconocimientos y los salarios, se observa cierta inconformidad por parte de los administrativos, además, ellos no consideran tener progreso y oportunidad a nivel profesional dentro de la Seccional.
	El liderazgo laboral con respecto a los docentes de la Seccional se señala que es el adecuado, puesto que ellos mantienen una comunicación apropiada y respetuosa con su respectivo jefe y	El liderazgo con respecto a los administrativos de la Seccional es un poco más bajo a comparación de los docentes puesto que algunos administrativos no sienten un apoyo de parte de sus

<b>Liderazgo laboral</b>	en este caso el jefe apoya y promueve una buena relación con los docentes de la Seccional. Además, en la entrevista realizada al sr Decano, el comenta toda la gestión que se ha llevado a cabo tanto administrativamente como académicamente en la Seccional.	jefes, sin embargo, se aclara que el respeto y el buen trato por parte de los jefes o superiores es el indicado.
<b>Satisfacción laboral</b>	La satisfacción laboral por parte de los docentes de la Seccional, es muy positiva, puesto que ellos en su gran mayoría se encuentran satisfechos con su trabajo y con el progreso laboral y académico que han obtenido dentro de la Seccional. Sin embargo, se halla resultados de insatisfacción en los ítems que se relacionan con respecto a la satisfacción con su equipo de trabajo y la satisfacción con los incentivos recibidos.	La satisfacción por parte de los administrativos también es alentadora, ellos están satisfechos con su trabajo y con el progreso que hasta el momento han alcanzado dentro de la Seccional, sin embargo, el 49% de ellos, casi la mitad, no se encuentran satisfechos con su salario actual y con respecto a los incentivos no están satisfechos porque consideran que no son los adecuados frente al esfuerzo que ellos realizan.
<b>Actitud y comportamiento laboral</b>	Los docentes de la Seccional presentan una actitud y un comportamiento positivo, además a pesar de sus diferentes personalidades y de sus diferentes perspectivas y puntos de vista, siempre mantienen una conducta adecuada para hacer grata la convivencia, siempre tiene una actitud enérgica y de respeto, a	Los administrativos de la Seccional afirman que mantienen una actitud positiva para lograr una mejor convivencia dentro de sus puestos de trabajo y aseguran que tienen un comportamiento adecuado a la hora de comprender a sus compañeros de trabajo, señalan son personas dispuestas a

	<p>pesar de las dificultades por las que pasen no confunden lo personal con lo laboral. Un 37% de docentes señala que presentan síntomas de estrés a causa de la carga laboral que mantienen dentro de su puesto de trabajo, sería bueno implementar un tiempo de pausas activas, no solo para disminuir ese estrés sino también para trabajar integrar a los docentes.</p>	<p>trabajar con energía y rapidez, lo que hace que sean personas activas dentro de su lugar de trabajo, además, los administrativos manifiestan ser personas que separan lo personal de lo laboral. De igual manera, los administrativos indican que presentan estrés en su trabajo debido a la carga laboral que tienen en algunas ocasiones, por lo tanto, sería adecuado implementar un corto receso para realizar pausas activas.</p>
--	---	---

Fuente: Propia a partir de la información recabada

## **2.6 ENTREVISTA SR. DECANO FRENTE AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UPTC FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ**

En este estudio se consideró que, para ampliar y obtener más información clara y concisa, era adecuado llevar a cabo una entrevista, la cual se determinó que se realizaría a la persona que más conocimientos tuviera en el tema y se relacionará directamente con el personal en general, es decir, tanto con docentes como profesores.

La entrevista fue realizada al profesor Javier Alonso Zambrano Hernández, Decano de la Facultad Seccional Chiquinquirá y él desde un punto de vista tanto administrativo como académico de la Seccional, con respecto a la motivación y satisfacción que él tiene dentro de su puesto de trabajo, asegura que con esfuerzo ha trabajado y aunque algunos proyectos no salgan como se espera, lo bueno que se ha conseguido hasta el día de hoy, lo mantiene motivado y satisfecho dentro de la Seccional.

El tipo de liderazgo que realiza dentro de la Seccional, lo basa en tres criterios: conocimiento, experiencia y con respecto al personal, es trabajar con buenas personas, puesto que no solo es cuestión de experiencia laboral sino también personal, asegura que el grupo de colaboradores dentro de la Seccional, lo ven como una persona coherente, considera que siempre se debe dar buen ejemplo al personal, asegura que académicamente y administrativamente se ha venido trabajando de la mejor manera para obtener buenos resultados. Afirma que en los docentes se busca la excelencia y como estrategia dialoga como los directores de cada escuela.

En la entrevista él afirma que lo más importante es el saludo que se ofrece al grupo de colaboradores de la Seccional, es agradable y contiene una sonrisa, hará más amena la convivencia y la relación con ellos y asegura que la mejor manera

de motivarlos es que ellos vean la voluntad que se tiene al apoyar los procesos internos y apoyar todo lo administrativo y académico.

Considera que lo más difícil de ser líder, es lograr armonizar cada persona, puesto que cada uno tiene diferente personalidad y es complicado tratar una por una. Asegura que existen diferencias entre el personal y nombra que existe envidia dentro de ellos y que una de las inconformidades que existe y es clara dentro de la Seccional es con respecto a los salarios; no tanto por el lado de los docentes, sino por el lado de los administrativos, pero aun así él percibe que existe un buen trato y que ellos siempre buscan cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo.

Además de ello, comenta que en el periodo de tiempo que lleva en la decanatura existen mesas de trabajo en donde se ha estudiado la convivencia entre los trabajadores. También, destaca que manteniendo un buen diálogo y una buena charla con su equipo de trabajo le ha facilitado encontrar las soluciones apropiadas para solucionar los problemas que se han llegado a presentar entre los colaboradores.

No está de acuerdo con la palabra líder, pero asegura que lo más importante es que sea una persona comprometida y que trabaje desde lo colectivo.



## 2.7 DIÁGNÓSTICO PERCEPCIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES DE LA UPTC FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ

El clima organizacional de la Facultad Seccional Chiquinquirá, involucra a todos los actores de la comunidad académica (estudiantes – docentes – administrativos - graduados). Por tal motivo se hizo partícipe del estudio a los estudiantes de los Programas de Administración de Empresa, Contaduría Pública y Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte. Ellos tuvieron también un espacio de participación y de opinión, puesto que ellos por ser parte de la Universidad mantienen una constante relación tanto con docentes como administrativos. Son pocos los estudiantes que afirman fijarse en las relaciones laborales que tienen los colaboradores de la Seccional, pero, aun así, se quiso tener en cuenta sus opiniones y observaciones, por tal motivo las preguntas son planteadas de una forma abierta, para así encontrar una opinión más concreta de parte de los estudiantes.

Se realizaron encuestas a estudiantes de los programas de Administración de Empresas, Contaduría Pública y licenciatura en educación física, se llevaron a cabo 100 encuestas por cada programa, para un total de 300 encuestas, entre estudiantes de cuarto, quinto, sexto, séptimo, octavo, noveno y décimo semestre.

Tabla 6. Participación de estudiantes por escuelas

<b>Semestre</b> <b>Escuela</b>	<b>Quinto</b> <b>semestre</b>	<b>Sexto</b> <b>semestre</b>	<b>Séptimo</b> <b>semestre</b>	<b>Octavo</b> <b>semestre</b>	<b>Noveno</b> <b>semestre</b>	<b>Decimo</b> <b>semestre</b>	<b>N. de</b> <b>estudiantes</b>
<b>Administración</b> <b>de Empresas.</b>	20	20	15	15	20	10	100
<b>Contaduría</b> <b>Pública.</b>	15	15	30	10	20	10	100

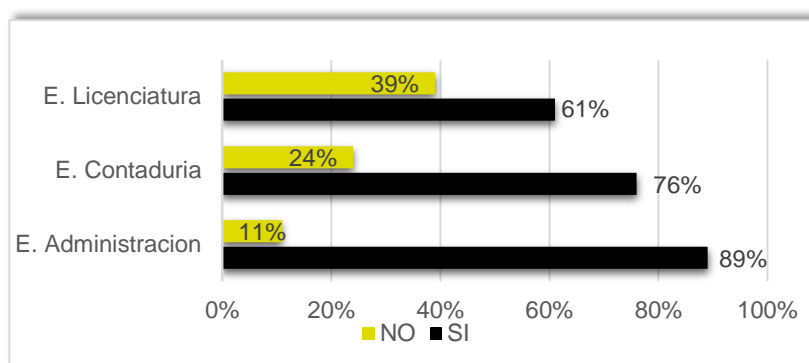
<b>Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte.</b>	10	25	25	20	12	8	100
<b>Total</b>	45	65	70	45	52	28	300

Fuente: Propia a partir de la información recabada

En este estudio también se le quiso dar cierta participación a los estudiantes, para poder recolectar información de acuerdo a lo que ellos perciben dentro de la Seccional, sin duda alguna, ellos no tienen del todo conocimiento con respecto al clima organizacional dentro de la Facultad, pero aun así muchos de ellos expresaron apuntes importantes para el desarrollo de esta investigación.

**Pregunta 1: ¿Considera que los empleados de la seccional realizan adecuadamente sus funciones según su cargo?**

Gráfica 60. ¿Considera que los empleados de la seccional realizan adecuadamente sus funciones según su cargo?



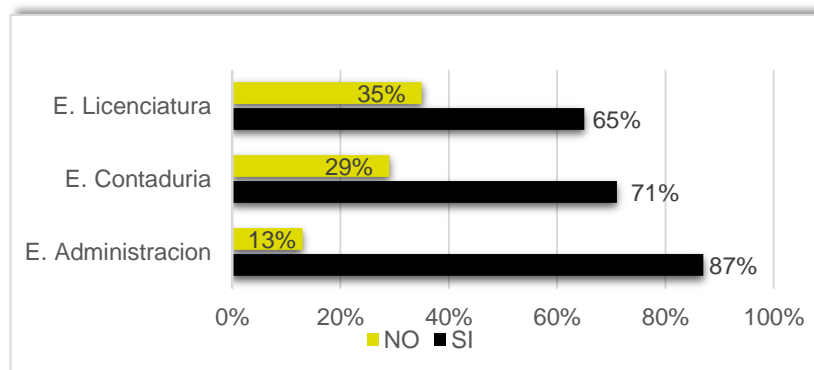
Fuente: Propia a partir de la información recabada

Los estudiantes encuestados consideraron en su gran mayoría que el personal de la Seccional cumple adecuadamente con sus funciones, sin embargo, se encuentran variaciones con respecto a las escuelas, como lo muestra la gráfica, con respecto a los estudiantes de Licenciatura, el 61% responde positivamente y el 39% negativamente, por el contrario los estudiantes de la escuela de Contaduría con un 76% eligen si y el 24% eligen no como respuesta y los estudiantes de Administración manifiestan en un 89% que los empleados de la seccional sí realizan adecuadamente sus funciones según su cargo.

Frente al desempeño de los administrativos, la escuela de Licenciatura es la que más quejas presenta frente a éstos. Una razón de ello, puede ser el hecho de que los estudiantes de Licenciatura están en más contacto y pueden percibir más acerca del trabajo que los administrativos realizan, debido a su jornada académica diurna.

**Pregunta 2: ¿Se siente satisfecho con la atención y trato que recibe de los empleados de la Seccional?**

Gráfica 61. ¿Se siente satisfecho con la atención y trato que recibe de los empleados de la Seccional?



Fuente: Propia a partir de la información recabada

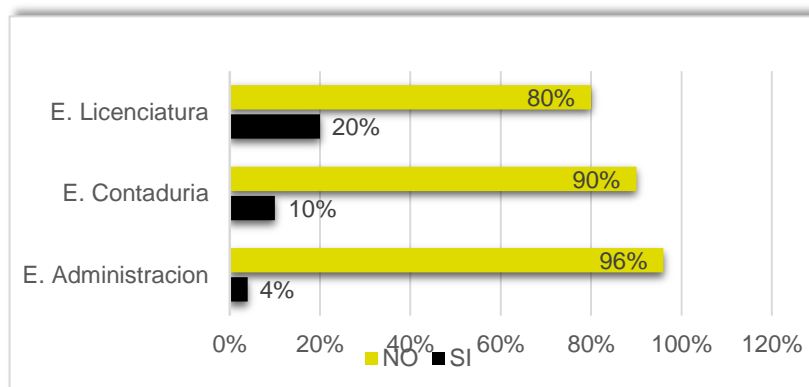
La población objeto de estudio en su gran mayoría consideran que los administrativos realizan apropiadamente su trabajo y por lo tanto se sienten

satisfechos por la atención y por el trato recibido de parte de ellos. También se observan resultados negativos por parte de las tres escuelas, como la gráfica lo demuestra, el 65% de los estudiantes de Licenciatura señalan que si a esta pregunta, mientras que el 71% de los estudiantes de Contaduría manifiestan que sí y por el lado del Programa de Administración, el 87% afirmo que sí están satisfechos con la atención y trato que reciben de los empleados de la seccional.

Se puede analizar que es más el inconformismo por parte de los estudiantes de la Licenciatura, puesto que, según ellos, los administrativos no siempre se encuentran en sus lugares de trabajo y muchas veces están en mala disposición para atenderlos, afirman ellos.

### **Pregunta 3: ¿Ha presenciado discusiones entre administrativos de la seccional?**

Gráfica 62. ¿Ha presenciado discusiones entre administrativos de la seccional?



Fuente: Propia a partir de la información recabada

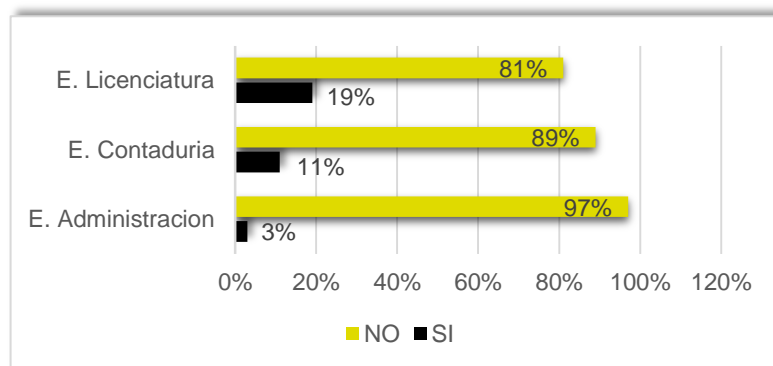
El 80% de los estudiantes de Licenciatura afirman no haber presenciado discusiones entre los administrativos de la Seccional, el 90% de los estudiantes de Contaduría respondió que no; el 96% de los estudiantes de Administración señalan que no. Es decir, los estudiantes en su gran mayoría afirman que nunca han presenciado discusiones entre los administrativos de la Seccional, es un punto

favorable para el estudio que se realiza del clima organizacional, pero aun así no dejan de existir fallas puesto que los algunos estudiantes si han observado malentendidos y ellos han descrito el día y los funcionarios que lo han estado implicados en estos hechos.

Aunque existan problemas personales e indiferencias con los compañeros de trabajo, los funcionarios deben ser muy profesionales para no mezclar las dificultades que se les presenten frente a las demás personas de su entorno.

#### **Pregunta 4: ¿Ha presenciado discusiones entre los docentes de la seccional?**

Gráfica 63. ¿Ha presenciado discusiones entre los docentes de la seccional?



Fuente: Propia a partir de la información recabada

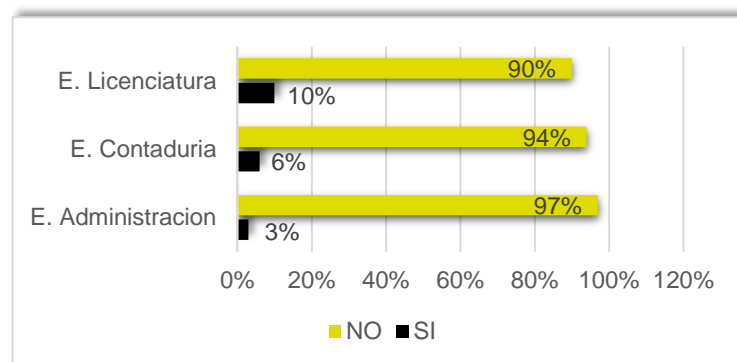
Aunque son alentadores los resultados de este ítem, en la gráfica se puede observar que los estudiantes de Licenciatura en un 81% ellos eligieron no haber presenciado discusiones entre los docentes de la seccional, mientras que un 19% afirma que si, por el lado de Contaduría, el 89% de los estudiantes encuestados señalan que no y el 11% dice que sí y por último los estudiantes de Administración respondieron en un 97% que no y un 3% indica que sí, aunque son muy pocos.

Algunos estudiantes afirman haber percibido indiferencias entre los docentes, algunos de ellos señalan que existen esas discusiones es por las diferentes

dinámicas que ellos tienen para realizar sus clases y otra observación que realizan es debido a sus diferencias políticas. Sin duda alguna, estos temas no son válidos para generar situaciones poco decorosas y mal ambiente entre docentes y mucho menos los estudiantes tener que presenciarlas.

**Pregunta 5: ¿Se ha visto afectado por ciertas indiferencias que puedan existir entre profesores?**

Gráfica 64. ¿Se ha visto afectado por ciertas indiferencias que puedan existir entre profesores?



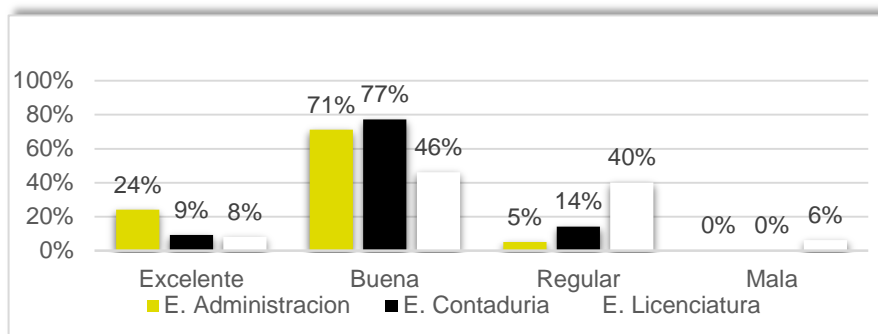
Fuente: Propia a partir de la información recabada

Los resultados son positivos porque el 90% de los estudiantes de Licenciatura afirman no verse afectados por las indiferencias entre docentes, el 94% de los estudiantes de Contaduría expresan que no y el 97% de los estudiantes de Administración señala que no.

En el anterior ítem se comentaron dos factores que crean estas apatías entre los profesores: las diferencias en sus temáticas y la política. Los estudiantes de Licenciatura son los que en sus observaciones mencionan muy repetidamente estos factores y son ellos quienes más afirman verse afectados por dichas indiferencias de los docentes.

**Pregunta 6: ¿Cómo puede percibir la relación tanto profesional como personal entre los docentes?**

Gráfica 65. ¿Cómo puede percibir la relación tanto profesional como personal entre los docentes?



Fuente: Propia a partir de la información recabada

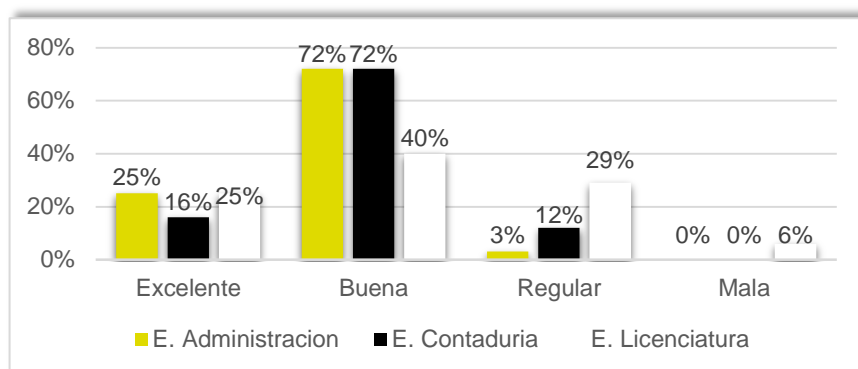
Los estudiantes con respecto a la relación personal y profesional que tienen los docentes, el 24% de los estudiantes de Administración la perciben como excelente, el 71% dice que es buena y el 5% que regular; por otro lado los estudiantes de Contaduría respondieron a la opción excelente un 9% de ellos, un 77% señala que es buena y un 14% afirma que es regular; por último se observa que el 8% de los estudiantes de Licenciatura eligieron la opción excelente, el 46% de ellos considera que es buena, el 40% indica que regular y el 6% que mala.

Sin duda alguna hay cosas que mejorar, pero en general en este ítem se observaron buenos resultados frente a la relación de los docentes de Administración y Contaduría frente a cómo perciben los estudiantes el clima organizacional entre los docentes de la Seccional. En cuanto a la Licenciatura en términos generales la relación es regular.

Algunos de los estudiantes afirmaron que los docentes son muy respetuosos y además de ello muy profesionales.

**Pregunta 7: ¿Cómo puede percibir la relación tanto profesional como personal entre los administrativos de la seccional?**

Gráfica 66. ¿Cómo puede percibir la relación tanto profesional como personal entre los administrativos de la seccional?



Fuente: Propia a partir de la información recabada

En la gráfica se puede observar que los estudiantes consideran en su mayoría que los administrativos tienen una buena relación entre ellos, de acuerdo a lo que ellos pueden percibir, el 25% de los estudiantes de Administración afirman que es excelente, el 72% buena y el 3% regular; por otro lado, el 16% de los estudiantes de Contaduría dicen que es excelente, el 72% que buena y el 12% que regular. Mientras que el 25% de los estudiantes de Licenciatura considera que es excelente, el 40% que buena, el 29% indica que es regular y el 6% que mala.

Sin duda alguna estos resultados se ven permeados por el tipo de jornada académica (diurna – nocturna), es decir por el tiempo que los estudiantes pasan dentro de la seccional y según el contacto constante con los administrativos.

**Pregunta 8: ¿Cuál cree que es el motivo principal por el cual se crea un ambiente negativo entre el personal (docentes – administrativos) de la seccional?**



Tabla 7. ¿Cuál cree que es el motivo principal por el cual se crea un ambiente negativo entre el personal (docentes – administrativos) de la seccional?

<b>Variable</b>	<b>Administración de Empresas</b>	<b>Contaduría Pública</b>	<b>Licenciatura En Educación Física, Recreación y Deporte</b>
Falta de comunicación	53%	46%	37%
Falta de motivación	8%	9%	3%
Diferencias con equipo de trabajo	18%	23%	45%
Sobrecarga laboral	4%	4%	10%
Estrés	16%	17%	2%
Inequidad salarial	1%	1%	3%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Los estudiantes afirman que la comunicación es algo que falla en cualquier organización, pero que es lo primordial a la hora de desempeñar sus funciones en conjunto con sus compañeros de trabajo, la falta de comunicación según ellos es la que más afecta dentro de la Seccional puesto que existen algunas fallas debido a que no hay la comunicación adecuada a la hora de realizar el trabajo.

### 3. CONCLUSIONES

- El nivel de motivación que tienen los trabajadores (docentes-administrativos) de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá, aproximadamente en un 90% es estable, sin duda alguna se encuentran algunas inconformidades, pero al tratarlas a tiempo se puede llegar a obtener una motivación laboral al 100%.
- El nivel de satisfacción que tienen los trabajadores de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá, es positiva, de igual manera en un alto porcentaje, hay que examinar temas con respecto al salario, beneficios e incentivos que reciben los trabajadores para que estos sean equitativos y se eliminen preferencias dentro de la Seccional.
- El liderazgo que actualmente existe dentro de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá, es adecuado, lo que genera que la gran mayoría de los colaboradores tenga una excelente comunicación y relación con sus jefes directos o jefes inmediatos.
- Las actitudes y los comportamientos de los trabajadores de la UPTC Facultad Seccional Chiquinquirá, es positiva y apropiada, se detecta que la gran mayoría de los trabajadores son personas profesionales, respetuosas y dedicadas a la hora de realizar sus funciones dentro de la Seccional.
- Al analizar y encontrar que las cuatro dimensiones anteriormente nombradas están cerca de estar constantes, por medio de la observación. Sin embargo, existen otros aspectos que son los que verdaderamente están afectando el clima laboral dentro de la Seccional, entre ellos se encuentra la falta de trabajo en equipo y la falta de compañerismo dentro de la Seccional. Es decir, que donde realmente existen problemas es dentro de la convivencia de los trabajadores, en el caso particular los administrativos, para ser más precisos.

- Se observa inconformidad por parte de algunos administrativos con respecto al trato que reciben de algunos docentes, esto genera una mala atención a los estudiantes e indisponen el ambiente laboral dentro de esa área administrativa de la Seccional.
- Se observan rivalidades dentro del personal de la Seccional, esto genera comentarios de pasillo y crea inconvenientes que se salen del campo personal al campo laboral, afectando de manera inconsciente a la misma Universidad.
- De acuerdo, a la observación y a algunas observaciones leídas dentro de las encuestas de los estudiantes de licenciatura en educación física, se encuentran resultados negativos por parte de los docentes de esta escuela, además de ello, los docentes de la escuela de licenciatura fueron quienes menos colaboraron en la recolección de información dentro de este estudio.

#### **4. RECOMENDACIONES**

- Se debe realizar una charla con los administrativos de la Seccional, porque algunos expresaron muy libre y naturalmente, no sentirse actores importantes para los docentes de la Seccional y para la Seccional en general.
- Se debe buscar la manera adecuada para integrar a los docentes de las tres escuelas que actualmente existen, es decir, que tanto los docentes de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, debido a que existen ciertas indiferencias que pueden afectar también a los estudiantes.
- Se remienda a la UPTC, Facultad Seccional Chiquinquirá realizar actividades en donde el personal (docentes- administrativos) de la Seccional puedan integrarse, relacionarse y crear comunicación con los demás colaboradores, sin tener en cuenta el cargo al cual pertenecen, de tal manera que ninguno se sienta más importante que otro.
- La Facultad Seccional Chiquinquirá, debe fomentar más el trabajo en equipo y más compañerismo, por parte de docentes y administrativos, no se puede seguir comportando como islas separadas y seguir siendo indiferente ante situaciones particulares que se presentan, debido a rumores que algunos colaboradores crean y resultan provocando malentendidos dentro de la Seccional.
- Se debe realizar una valuación de puesto y tabulación salarial, en donde se ratifique que el salario y los beneficios salariales de los docentes y administrativos son coherentes y responden al principio de equidad y

proporcionalidad “*igual trabajo – igual salario*” y son los adecuados a la descripción y especialización de cada puesto de trabajo, esto para evitar comentarios e insatisfacciones.

## 5. LIMITACIONES

- La falta de colaboración por parte de algunos administrativos y docentes, fue una de las limitaciones que en este estudio se presentó, puesto que no se pudieron llevar a cabo la totalidad de las encuestas a todo el personal que hace parte de la Seccional, como se tenía proyectado.
- La biblioteca de la UPTC, Facultad Seccional Chiquinquirá, no cuenta con variedad de libros a la hora de un estudiante querer investigar e indagar sobre el clima organizacional, se encuentra información, pero muy repetitiva y no se encuentra información de fuentes reales, sino es una cita que un autor hace de otro (compiladores).
- La Facultad Seccional Chiquinquirá, como Universidad, debe tener información en general acerca de la memoria histórica de la seccional y de las escuelas y de todos los procesos que se han realizado con el paso del tiempo, es decir, sería bueno si aún no existe, crear una reseña histórica de la Facultad Seccional Chiquinquirá, que se obtenga información y el estudiantado cuando la necesite tenga acceso a ella sin tanto problema.

## 6. ANEXOS

### 6.1 ANEXO 1. DISEÑO DE INSTRUMENTO ENCUESTA ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES.

#### ENCUESTA PARA CARACTERIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UPTC FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ, POR MEDIO DE VARIABLES COMO LA MOTIVACIÓN, EL LIDERAZGO, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS ACTITUDES Y CONDUCTAS QUE INFLUYEN EN LOS COLABORADORES EN SU LUGAR DE TRABAJO. 2019

Para la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá, es importante conocer la opinión de los colaboradores acerca de la motivación, el liderazgo, la satisfacción y las actitudes y conductas que influyen en el desempeño de los trabajadores en su lugar de trabajo, por tal motivo se invita a responder las siguientes preguntas con el fin de que sus apreciaciones ayuden a adelantar la investigación anteriormente nombrada.

#### INSTRUCTIVO

Las respuestas deben centrarse en lo observado o experimentado en su puesto de trabajo. Lea cada afirmación y luego con una X señale frente a cada una la opción que corresponda según su opinión. Las alternativas de respuesta son: Nunca, Muy pocas veces, Algunas veces, Casi siempre y Siempre.

#### Dimensión: Motivación

N	Cuestionario	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
1	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo.					
2	Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo.					
3	Considero que recibo un justo reconocimiento en mi labor de parte de mis compañeros y jefes.					
4	El ambiente de trabajo me motiva para trabajar.					
5	Las tareas que realizo me motivan y me permiten un desarrollo profesional.					
6	Considero que el salario recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.					
7	La actitud de mi superior directo me					

	motiva a trabajar más.					
8	Mi superior directo se preocupa por mi superación laboral y la de mis compañeros.					
9	Creo que en la Seccional se fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores.					
10	Considero que la Seccional tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de los colaboradores, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones.					
11	Considero que la Seccional me brinda un plan de salud eficiente para mi familia y para mí.					
12	La Universidad se preocupa por mi bienestar.					
13	Creo que trabajando duro tengo posibilidad de progresar en la Universidad.					
14	La Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
15	El nombre y prestigio de la Universidad UPTC son gratificantes para mí.					

### Dimensión: Liderazgo

N	Cuestionario	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
16	Me intereso por influir en los demás aportando nuevos conocimientos.					
17	Me gusta trabajar bajo las órdenes de un jefe directo.					
18	Mi superior es respetuoso conmigo y los demás colaboradores.					
19	Siento apoyo de parte de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.					
20	El liderazgo de mi jefe inmediato aporta al logro de los objetivos de mi puesto de trabajo.					
21	La forma de ser de mi jefe es un buen ejemplo a seguir para mi desempeño.					
22	Mi jefe inmediato supervisa las actividades que realizo.					
23	Mi jefe inmediato brinda respaldo y apoyo en mis actividades laborales.					
24	Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.					
25	Mi jefe es accesible cuándo tengo problemas personales.					
26	Mi superior directo exige de buena forma					

	el cumplimiento de mis funciones.					
27	La comunicación con mi jefe es en doble vía.					
28	Considero que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar mis tareas.					
29	Mi superior o jefe directo alienta al personal a comunicarse claramente.					
30	El personal de la Seccional mantiene una comunicación abierta y constante con su supervisor o jefe inmediato.					

## INSTRUCTIVO

Las respuestas deben centrarse en lo observado o experimentado en su puesto de trabajo. Lea cada afirmación y luego con una X señale frente a cada una la opción que corresponda según su opinión. Las alternativas de respuesta son: Insatisfecho, Muy pocas veces satisfecho, Algunas veces satisfecho, Casi siempre satisfecho o Satisfecho.

### Dimensión: Satisfacción

No	Cuestionario	Siempre satisfecho	Muy pocas veces satisfecho	Algunas veces satisfecho	Casi Siempre satisfecho	Nunca Satisfecho
31	Estoy satisfecho con el progreso que hasta ahora he obtenido laboralmente.					
32	Me siento satisfecho con mi equipo de trabajo.					
33	Me siento satisfecho con mi jefe o superior directo.					
34	Me siento satisfecho con el lugar donde desarrollo mi trabajo.					
35	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades libremente.					
36	Estoy satisfecho con el compromiso que tienen mis compañeros para realizar un trabajo de calidad.					
37	Me siento satisfecho con el salario y las prestaciones que recibo.					
38	Me siento satisfecho con la puntualidad del pago de su salario y sus prestaciones.					
39	Me siento satisfecho por el trabajo que realizo en la Seccional.					
40	Me siento satisfecho por el trato que recibo dentro de la Seccional.					
41	Me siento satisfecho con la manera en que la Seccional me hace sentir lo importante que es mi trabajo.					



42	Me siento satisfecho con los incentivos que he recibido por realizar un esfuerzo extra de mi parte.					
43	Me siento satisfecho con los beneficios que recibo.					
44	Me siento satisfecho y alegre de ser parte de la Universidad					
45	Me siento satisfecho con los buenos y equitativos beneficios que otorga la Universidad a los colaboradores.					

### INSTRUCTIVO

Las respuestas deben centrarse en lo observado o experimentado en su puesto de trabajo. Lea cada afirmación y luego con una X señale frente a cada una la opción que corresponda según su opinión. Las alternativas de respuesta son: Si o No.

#### Dimensión: Actitudes y Comportamientos

No	Cuestionario	SI	NO
46	Si es necesario cambiar mi día de descanso, me resulta fácil comprender la situación.		
47	Se me facilita establecer relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.		
48	Pierdo la paciencia con mis compañeros de trabajo rápidamente.		
49	Procuro comprender la opinión de mis compañeros, aun cuando estoy en desacuerdo.		
50	Mantengo una conducta aceptable con mis compañeros para hacer amena la convivencia.		
51	Generalmente trabajo con energía y rapidez.		
52	Los problemas personales que se me presentan, me impiden cumplir con mis actividades laborales.		
53	Soy capaz de manejar cualquier situación que se presente dentro del trabajo.		
54	Disfruto el trabajo en el que tenga cambios constantes de actividad.		
55	Me gusta interactuar con los demás empleados de la seccional.		
56	Muestro un estado de ansiedad excesivo cuando se llevan a cabo actividades grupales.		
57	Me suelo estresar fácilmente cuando tengo carga laboral.		
58	En una carrera es más importante competir que ganar.		
59	Siento el error como un fracaso.		

Fuente: propia a partir de tesis, libros, internet.

## **6.2 ANEXO 2. DISEÑO DE INSTRUMENTO ENTREVISTA**

### **ENTREVISTA**

1. ¿Se siente motivado y satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la Seccional?
2. Si preguntáramos al personal de la Seccional como es su manera de liderar ¿cómo cree que serían sus respuestas?
3. ¿Cuáles son las características más importantes que lo identifican a usted como líder?
4. ¿Cómo consigue diariamente el compromiso de su equipo de trabajo dentro de la Seccional?
5. ¿Cómo motiva y satisface diariamente su equipo de trabajo?
6. ¿Cuál es la parte más difícil de ser líder?
7. ¿Cómo cree usted que es la relación cotidiana de los colaboradores dentro de la Seccional?
8. ¿Cómo ha solucionado las adversidades que se presentan en su equipo de colaboradores?
9. Según su criterio, ¿considera que los lideres nacen o se hacen?

**Fuente: propia**

### 6.3 ANEXO 3. CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

En la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá, la estudiante Leidy Johana Benítez Murcia, de la escuela de administración de empresas, está adelantando el proyecto denominado “CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA, FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ” cuyo objetivo principal es diagnosticar el clima organizacional en la UPTC, Facultad Seccional Chiquinquirá, por medio de variables como la motivación, el liderazgo, la satisfacción y las actitudes y conductas de los colaboradores en su lugar de trabajo, dirigido por la docentes Ana Patricia Díaz Aldana.

Para ello, se ha previsto su participación específicamente en el diligenciamiento de una encuesta para el logro del objetivo descrito. Por lo anterior es importante que usted, nos permita hacer uso de la información recogida en esta encuesta, para fines de divulgación **estrictamente científica y académica**. Se explicita su voluntad, así:

Yo, \_\_\_\_\_ identificado (a) con cédula de ciudadanía Nro. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, integrante de la organización \_\_\_\_\_ en el cargo de \_\_\_\_\_ manifiesto mi interés en participar en la actividad ya mencionada y autorizo a la estudiante Leidy Johana Benítez Murcia a hacer uso de la información por mí proporcionada para los fines ya escritos. Manifiesto haber sido informado (a) previamente del uso que se dará a dicho material.

Agradecemos su valiosa ayuda en este sentido esperamos que los resultados de esta investigación puedan mejorar sus procesos administrativos y académicos y dentro de la UPTC, Facultad Seccional Chiquinquirá.

## 6.4 ANEXO 4. ENCUESTA ESTUDIANTES

### ENCUESTA PARA CARACTERIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UPTC FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ, POR MEDIO DE VARIABLES COMO LA MOTIVACIÓN, EL LIDERAZGO, LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS ACTITUDES Y CONDUCTAS QUE INFLUYEN EN LOS TRABAJADORES EN SU LUGAR DE TRABAJO. 2018-2019

Para la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá, es importante conocer la opinión de los estudiantes acerca de la motivación, el liderazgo, la satisfacción y las actitudes y conductas que influyen en el desempeño de los trabajadores en su lugar de trabajo, por tal motivo se invita a responder las siguientes preguntas con el fin de que sus apreciaciones ayuden a adelantar la investigación anteriormente nombrada.

**Marque con una X según corresponda.**

1. ¿Considera que los empleados de la seccional realizan adecuadamente sus funciones según su cargo? Justifique su respuesta.

Si ☐

No ☐

---

2. ¿Se siente satisfecho con la atención y trato que recibe de los empleados de la seccional? Justifique su respuesta.

Si ☐

No ☐

---

3. ¿Ha presenciado discusiones entre empleados de la seccional? Descríbala

Si ☐

No ☐

---

4. ¿Ha presenciado discusiones entre los docentes de la seccional? Descríbala

Si ☐

No ☐

---

5. ¿Se ha visto afectado por ciertas indiferencias que puedan existir entre profesores?

Si ☐

No ☐

---

6. ¿Como puede percibir la relación tanto profesional como personal entre los profesores? Justifique su respuesta

Excelente ☐

Regular ☐

Buena ☐

Mala ☐

---

7. ¿Como puede percibir la relación tanto profesional como personal entre los empleados de la seccional? Buena o Mala. Justifique su respuesta

Excelente ☐

Regular ☐

Buena ☐

Mala ☐

---

8. ¿Cuál cree que es el motivo principal por el cual se crea un ambiente negativo entre el personal de la seccional?

Falta de comunicación ☐

Sobrecarga laboral ☐

Falta de motivación ☐

Estrés ☐

Diferencias con equipo de trabajo ☐

Inequidad salarial ☐

Justifique su respuesta.

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Fuente: propia**

## 7. REFERENCIAS

- Aguilera Cifuentes, C., & Rodriguez Lozano , G. (2019). Informe de evaluacion externa con fines de acreditacion programas de pregrado. *Consejo Nacional de Acreditacion (CNA)*, 2-3.
- Bruggemann, A. (1974). <<Zur Unterscheidung Verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit>>. *Arbeit und Leistung*, 28, 281- 284.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* . Mexico: Mc Graw Hill. (1)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. Bogota: Mc Graw Hill. (2)
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw
- Cornell F. (1995). *Socially perceptive administration*. New york: Ronald press.
- Dalton, M., Hoyle , D., & Watts, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Mexico: THOMSON.
- Davila L, C. (2001). *Teorias organizacionales y administracion*. Bogota: McGraw-Hill.
- De Cenzo, D., & Robbins, S. (2001). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Limusa.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Guillen Gestoso, C., & Guil Bozal, R. (2000). *Psicologia del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Hall , R. (1998). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. Mexico: Printice Hall.
- Hampton, R. (1998). *Administracion* . Mc Graw Hill.
- Harpaz. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York : Libra Publishers.

INFORME DE AUTOVALUACION PROGRAMA DE CONTADURIA PUBLICA .  
(2017).

INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA CON FINES DE ACREDITACIÓN  
PROGRAMAS PREGRADO. Consejo Nacional de Acreditación (CNA). 2019.

Lerma, H. (2009). *Metodologia de la investigacion: propuesta, anteproyecto y proyecto*. 4 ed. Bogota: Ecoe Ediciones .

Locke, E. A. (1976). <<The nature and causes of job satisfaction>>. En M. D. Dunnette (ed.). En *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Lussier , R. N., & Achua, C. F. (2002). *LIDERAZGO. Teoria- Aplicacion- Desarrollo de habilidades*. Mexico: THOMSON.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society* . New York: Van Nostrand.

Newstrom , J., & Davis , K. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.

Newstrom , J., & Davis , K. (1993). *Organizational behavior. Human behavior at work*. Londres: Mc Graw- Hill.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.

Palacios, A. (1998). *Diagnostico organizativo. Analisis de los modelos metodologicos*. Guayacan Centroamerica S.A.

Peiro , J. (1984). *Psicologia de la Organizacion*. Madrid : UNED.

Porter, L., & Lawler , E. (1975). *Behavior in Organizations*. Nueva York : McGraw - Hill.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pretince Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Pearson.

Triana Gonzalez, W. (2014). *Diagnostico del clima organizacional de la E.S.E. Hospital regional de Chiquinquirá*. Chiquinquirá.

Vega, D., Sandoval, J., Aguilar Bustamante, M. C., & Giraldo, J. (15 de Junio de 2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogota, Colombia (1994-2005)*. Obtenido de Diversitas.

## 8. INFOGRAFÍA

ACREDITACION INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD MULTICAMPUS  
RESOLUCION 3910 DEL 2015 MEN/ 6 años. Universidad Pedagógica y  
Tecnológica de Colombia. (29 de Marzo de 1973). Obtenido de Decreto Rectoral  
147. Obtenido:

[http://www.uptc.edu.co/facultades/f\\_chiquinquirapregrado/administracion/informal/index.html](http://www.uptc.edu.co/facultades/f_chiquinquirapregrado/administracion/informal/index.html)

Lopez, C. (23 de junio de 2001). GestioPolis. Obtenido de  
<https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/>

<http://chiquinquiraboyaca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx#lg=1&slide=17>

<http://www.chiquinquiraboyaca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>